



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del título de:

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DISTRIBUIDORA
ORDOÑEZ, DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A
DICIEMBRE DEL 2008, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, DE
LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

RÓMULO FERNANDO CAMPAÑA CHIRIBOGA

RIOBAMBA – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis titulada “Plan de mejoramiento de la gestión administrativa a través de la Auditoría de Gestión en Distribuidora Ordóñez, durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del 2008, de la ciudad de Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Fernando Veloz
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Cristóbal Erazo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DERECHOS DE AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Fernando Campaña Chiriboga

DEDICATORIA

Al culminar un sueño de mi niñez y a su vez una etapa importante de mi vida académica, quiero dedicar el presente trabajo, fruto del esfuerzo y dedicación, a todas las personas que creemos en la educación como un motor para el desarrollo de la sociedad.

A mi irreemplazable familia y en especial a mis padres quienes con su amor, esfuerzo y ejemplo constante han sido el pilar fundamental en mi vida, apoyándome durante toda mi existencia terrenal, a mis hermanos por ser mi ejemplo a seguir y por brindarme su apoyo incondicional siempre.

A mis estimados profesores por haber compartido sus sabios conocimientos con paciencia, dedicación y esmero y sobre todo por creer en la capacidad de sus alumnos en todo aspecto.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no se habría podido realizar sin la colaboración de muchas personas que me han brindado su ayuda, sus conocimientos y su apoyo. Quiero agradecerles a todos ellos cuanto han hecho por mí, para que este trabajo saliera adelante de la mejor manera posible.

Quedo especialmente agradecido con mis tres tutores de Tesis, los Ingenieros Fernando Veloz, Cristóbal Erazo y Fernando Esparza quienes me han ayudado y apoyado en todo momento. Tengo que agradecerles sus comentarios, direcciones, sugerencias y las correcciones con las cuáles he podido realizar el presente trabajo.

Al Cap.(sp) Édgar Ordóñez, Presidente de Distribuidora Ordóñez, quién permitió realizara mi trabajo de graduación en la Institución de su propiedad y a todos los colaboradores de la Distribuidora por su ayuda.

A esta hermosa ciudad que me acogió como si fuese su hijo de la cuál me llevo recuerdos invaluable y amigos que han demostrado serlo con el paso del tiempo.

También quiero expresar mi agradecimiento a mi familia. Sin ellos no habría podido llegar a este punto. Me han brindado su cariño, comprensión y su apoyo incondicional en unas dosis extremadamente elevadas desde hace ya veinticinco años y diecisiete de formación académica que en este 2011 va a dar sus frutos. Un agradecimiento especial a mis padres quienes han sido mi cimiento de amor, fortaleza y perseverancia y a mis hermanos por sus interminables alientos y ayuda.

Finalmente, a todas aquellas personas y amigos que me brindaron su apoyo y tiempo para el logro de mis objetivos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de Tablas	VII
Índice de Figuras	VIII
Índice de Cuadros	VIII
Índice de Anexos	VIII
Introducción	IX
 CAPÍTULO I	
1. Generalidades de Distribuidora Ordóñez	1
1.1. Reseña Histórica	1-2
1.2. Base Legal	2-4
1.3. Productos que ofrece la Empresa	5-7
 CAPÍTULO II	
2. Marco Científico	8
2.1. Gestión Administrativa	8-17
2.2. Auditoría de Gestión	17-55
 CAPÍTULO III	
3. Diagnostico del control interno de Distribuidora Ordóñez	56
3.1. Fases de la Auditoría	56-126
 CAPÍTULO IV	
4. Propuesta, Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa a través de la Auditoría de Gestión	127
4.1. Misión	131
4.2. Visión	131
4.3. Objetivos	132-133
4.4. Normativas Internas	133-143
4.5. Principios básicos	144-145
4.6. Análisis F.O.D.A.	145-146
4.7. Estructura Organizacional	147-148

4.8.	Manual de Funciones	149-217
4.9.	Organigrama de Funciones	217-218
4.10.	Manual de Personal	219-220
4.11.	Procedimiento para realizar pago a proveedores	221-224
4.12.	Procedimiento para el pago de remuneraciones	225-226

CAPÍTULO V

5.	Conclusiones y Recomendaciones	227
5.1.	Conclusiones	227
5.2.	Recomendaciones	228-229

Resumen

Summary

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Ambiente de Control	103-105
2.	Evaluación de Riesgos	106-108
3.	Actividades de Control	109-110
4.	Información y Comunicación	111
5.	Supervisión	112
6.	Indicadores de Liquidez	114
7.	Indicadores de Endeudamiento	115
8.	Indicadores de Rentabilidad	116
9.	Indicadores de Actividad	117-118
10.	Indicadores de Liquidez	136
11.	Indicadores de Endeudamiento	137
12.	Indicadores de Rentabilidad	137
13.	Indicadores de Actividad	138
14.	Matriz F.O.D.A.	146

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Víveres	5
2.	Cosméticos	5
3.	Cuidado Personal	6
4.	Regalos	6
5.	Juguetes	7
6.	Limpieza	7
7.	Estructura organizacional de Distribuidora Ordóñez	148
8.	Organigrama de Funciones	218
9.	Manual de Personal	220
10.	Flujograma Pago a Proveedores	223-224
11.	Flujograma Pago de Remuneraciones	226

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Cuadro de Procesos Administrativos	10
2.	Etapas del Planeamiento	29-30
3.	Técnicas de Auditoría	50

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Estado de Resultados	235-237
2.	Balance General	238-241
3.	RUC Actualizado Distribuidora Ordóñez	242
4.	Marcas de Auditoría	243

INTRODUCCIÓN

El sector Comercial sin duda alguna es una parte fundamental que ha permitido desarrollarse al cantón de Santo Domingo, ahora la novel Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, ayudado por las distintas personas que llegan a esta provincia y se quedan encantadas por su hermosa naturaleza, clima, por la cordialidad con que son recibidos por parte de todos los Santodomingueños, y sin duda porque ven en esta provincia oportunidades para seguir creciendo tanto como personas, como profesionales y conseguir sus sueños a base de sacrificio, empeño y dedicación, es así que esta hermosa Tierra es considerada como el corazón de la Patria y Crisol de la Nacionalidad Ecuatoriana.

La actividad comercial conjuntamente con la Agricultura y la Ganadería son los principales motores de la provincia, dando así sus primeros pasos Distribuidora Ordóñez en el primer campo mencionado hasta la actualidad, logrando obtener un segmento comercial bastante importante, Distribuidora Ordóñez nació como un negocio con poca visión, siendo administrado por los esposos Elizabeth Polo y Édgar Ordóñez quienes se enfocaron en que su negocio crezca y así fue, pero no lo realizan de la forma correcta, es decir; ellos se encargan de realizar las compras a los diferentes proveedores, las ventas al por mayor, el manejo económico de la entidad sin buscar asesoramiento que les permita beneficiarse de una mejor manera.

El presente Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa a través de la Auditoría de Gestión, está basado en la importancia de reestructurar la administración de la entidad, buscando que esta sea beneficiada y se proyecte para un mejor crecimiento tanto dentro de la provincia como a nivel nacional.

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Luego de que el Capitán Édgar Ordóñez se retira de la Policía Nacional Aduanera desea crear un negocio en la ciudad de Santo Domingo, para lo cuál contrata los servicios de una empresa quiteña para que realice los respectivos estudios de mercado, una vez analizado el centro comercial de Santo Domingo deciden trasladarse de su residencia en Quito a esta ciudad, con la finalidad de iniciar ya en su negocio, en principio debió ser electrodomésticos, línea que era de conocimiento y manejo de su padre y abuelo desde aproximadamente 50 años atrás, pero el estudio de mercado de la empresa encargada de realizarlo considera e indica que a la redonda de dos cuadras había alrededor de 30 negocios dedicados a la misma actividad que pensaban iniciar. En el mismo estudio la empresa contratada recomienda comercializar productos de primera necesidad y de cuidado personal

Tomando la recomendación dada por la empresa encargada de realizar el estudio de mercado inició con lo que le correspondió por su retiro \$ 85 millones de sucres en el año de 1994, y por supuesto obtuvo un crédito directo de \$ 30 millones de sucres en mercadería realizado por la señora Magda Espinoza, de quien absorbió su experiencia y además fue quien le impulsó a estar en esta actividad comercial, y un crédito bancario de \$ 10 millones de sucres.

Cuando Distribuidora Ordóñez inicia su actividad comercial el 15 de Agosto de 1994, tubo resistencia por parte de los consumidores y fue perfectamente entendible en aquel entonces, la forma de manejar los negocios en esta ciudad era particular y el Capitán (sp) Édgar Ordóñez llegó con una idea innovadora en términos de mejores propuestas para los clientes (vender productos de calidad y a precios justos, con un grado de utilidad baja), y eso causó inconvenientes con los demás comerciantes, incluso lo visitaron y lo invitaron para que manejara las mismas políticas que se habían implantado en el mercado, situación que fue rechazada tajantemente, indicando que la propuesta que el diseñó iba enfocada en

cuestión del beneficio social, actualmente esta propuesta no es muy novedosa, pero en aquellos días manejar muchas ventas con poca utilidad, si lo era.

Cuando llegó a Santo Domingo vió un pueblo generoso, una posibilidad de trabajo, tubo la suerte de ubicarse en el corazón del comercio cosa que fue muy positiva y válida, palpó muy de cerca la posibilidad de desarrollo, se dedicó por entero a crecer y el crecimiento lo logró reinvertiendo toda la utilidad obtenida, eso se tradujo en un crecimiento sostenido, para el año de 1996 ya tenían un local en la calle Ambato 406 y 3 de julio (Sto. Dgo.), en el año de 1999 se sumaba la sucursal en la calle 29 de mayo entre Tulcán e Ibarra (Sto. Dgo.), en el año 2000 abrieron una nueva sucursal en Tumbaco (Quito) en el parque central y para el año 2002 contaban con un cuarto local en el mercado Municipal en la calle Ambato y Puyo (Sto. Dgo.) solo se mantuvo por dos años, y la de Tumbaco también tubo éxito ya que aplicaron la experiencia ganada en Santo Domingo, se consolidó en el Valle manteniendo el mismo interés por la ciudadanía, cosa que les complace plenamente.

Ha ganado espacio, es una empresa muy bien consolidada y aceptada por parte del mercado Santodomingueño y Quiteño, se diría que no hay un habitante que no sepa de la existencia, o que no haya escuchado alguna vez de Distribuidora Ordóñez.

Cuentan con una estructura de trabajo perfectamente sólida, han sido visitados permanentemente por las autoridades de control, y con mucha satisfacción manifiestan que no tienen problema alguno de ninguna índole con las entidades y organismos del Sector Público, en el año 2009 fueron notificados por parte del Sistema de Rentas Internas (SRI) como Contribuyentes Especiales y a partir del 09 de Noviembre del 2010 se constituyó como compañía cuya razón social es “DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ RUBIO S.A.” cumplen con las normas pese a las dificultades que los pequeños y medianos empresarios atraviesan.

Iniciaron con 4 personas y ahora cuentan con 69 empleados, 22 trabajadores de otras empresas en Distribuidora Ordóñez y un sin número de clientes que se han convertido en socios comerciales, que hacen un trabajo de ventas en tiendas, bazares, comercio informal, y también viven de la empresa familiar, en un estudio realizado recientemente determinaron que alrededor de 500 familias viven de Distribuidora Ordóñez de forma directa o indirecta.

1.2 BASE LEGAL

Distribuidora Ordóñez es una persona natural obligada a llevar contabilidad, está normada, regida y supervisada por las siguientes leyes:

1.2.1 Constitución Política de la República del Ecuador.- Es la norma jurídica positiva fundamental suprema que rige la organización y el desarrollo de un Estado, estableciendo: la autoridad, la forma de ejercicio de esa autoridad, los límites de los órganos públicos, definiendo los derechos y deberes de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del individuo.

1.2.2 Código de Trabajo.- Es un convenio o acuerdo de voluntades, creador de obligaciones, celebrado entre una persona natural (el trabajador) y una persona natural o jurídica (el empleador), para que el trabajador preste determinados servicios personales, bajo la continuada subordinación del empleador, a cambio de una remuneración.

1.2.3 Servicio de Rentas Internas (SRI).- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

1.2.4 Ley General del IESS.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

1.2.5 Código Civil.- El código civil es un conjunto ordenado, sistematizado y unitario de normas de derecho privado se trata, por lo tanto, de las normas que regulan las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, sean privadas o públicas (en este último caso, cuando las personas actúan como particulares).

1.2.6 Código Tributario.- Conjunto de normas jurídicas que regula las relaciones jurídicas - tributarias entre el estado y los contribuyentes.

1.2.7 Código Penal.- En el caso del código penal, se trata del conjunto unitario y sistematizado de las normas jurídicas punitivas de un Estado.
Abarca, por lo tanto, las leyes que son aplicables desde el punto de vista penal.

1.2.8 Código de Comercio.- Los códigos de comercio surgieron con la Ilustración para ordenar la actividad comercial.

El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el derecho mercantil se encuentre regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales a través de un proceso descodificador.

El código de comercio forma parte del derecho privado, en su rama dedicada a las relaciones mercantiles.

Las normas pretenden adaptarse a la dinámica de las relaciones económicas.

1.2.9 Ordenanzas y Reglamentos Municipales.- Es aquel título, documento o despacho, librado por autoridad competente, que permite el desempeño de un empleo, el ejercicio de una profesión o el disfrute de un privilegio.

1.2.10 Disposiciones del Cuerpo de Bomberos.- Instrucciones que dispone el Cuerpo de Bomberos para evitar riesgos que causen posibles destrozos en los locales comerciales y viviendas.

1.3 PRODUCTOS QUE OFRECE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Distribuidora Ordóñez brinda una variedad de productos al público Santodomingueño, productos que se resumen en los siguientes grupos:

1.3.1 Viveres



Figura 1 “Viveres”

1.3.2 Cosméticos



Figura 2 “Cosméticos”

1.3.3 Cuidado Personal



Figura 3 “Cuidado Personal”

1.3.4 Regalos



Figura 4 “Regalos”

1.3.5 Juguetes



Figura 5 “Juguetes”

1.3.6 Limpieza



Figura 6 “Viveres”

Fuente: El presente capítulo fue realizado en base a las entrevistas efectuadas al Cap. (sp) Édgar Ordóñez, Presidente de Distribuidora Ordóñez Rubio S.A.

Elaboración: Autor de la Tesis.

CAPÍTULO II

2 MARCO CIENTÍFICO

2.1 Gestión Administrativa

2.1.1 Plan.- “Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.”¹

2.1.2 Plan de Mejoramiento.- “Debe considerar y describir claramente las causas de la debilidad y plantear la(s) acción(es) que va(n) a permitir superarla. Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento se relaciona con que lo que no se planifica pierde posibilidades de logro, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos.

El plan de mejoramiento guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política.”²

2.1.3 Mejora Continua.- “La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones

¹ Documento electrónico disponible en : <http://www.definicion.org/plan> Consulta: 28 de octubre del 2009

² Documento electrónico disponible en : www.sinaes.ac.cr Consulta: 28 de octubre del 2009

correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.”³

2.1.4 Gestión.- “Se define a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida.”⁴

2.1.5 Administración.- “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”⁵

2.1.6 Gestión Administrativa.- “Abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.”⁶

2.1.7 Planeación o Planificación.- “Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

³ Documento electrónico disponible en : http://es.wikipedia.org/wiki/Mejora_continua Consulta: 28 de octubre del 2009

⁴ BADILLO AYALA, Jorge (2007).”Auditoría de Gestión” CD-ROM-Formato POWER POINT. Riobamba – Ecuador.

⁵ MATOS, Luis Gestión administrativa de una empresa comercial Documento electrónico disponible en : <http://www.monografias.com> Consulta: 11 de diciembre del 2009

⁶ RIEDI, David e IBÁÑEZ, Felipe y DI MARTINO, Gennaro La organización como sistema Un enfoque hacia la gestión tecnológica Documento electrónico disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZAyuAZAuzGznblGI.php> Consulta: 11 de diciembre del 2009

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varía con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.”⁷

Cuadro No. 1 “Cuadro de Procesos Administrativos”

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Administración “Procesos Administrativos” – Idalberto Chiavenato. Segunda Edición. 1998

⁷ SERGUEI, Alejandro Martin y HEREDIA MOFFS, Milagros Diagnóstico de las Funciones Administrativas en el Combinado Cubanacán EMBER. Villa Clara Documento electrónico disponible en : <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZEyAZkVZvYGEqMxz.php> Consulta: 30 de noviembre del 2009

Elementos de la planeación:

- a. **“Los propósitos.-** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- b. **La investigación.-** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- c. **Los objetivos.-** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- d. **Las estrategias.-** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- e. **Políticas.-** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- f. **Programas.-** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- g. **Presupuestos.-** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.
- h. **Procedimientos.-** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.”⁸

⁸ Ibidem, Ref. 7

Naturaleza de la planeación:

- a. **“Su contribución al propósito y a los objetivos.-** Cada plan y todos los planes dentro de la planeación deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.
- b. **Su supremacía entre las tareas del administrador.-** La planeación es la única en establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de los demás.
- c. **Su generalización.-** La planeación es una función de todos los administradores aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno de y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.
- d. **La eficiencia de sus planes.-** La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo.

Tipos de planes:

- a. **Propósitos o misiones.-** Es la función o tarea básica que debe tener una empresa (visión y misión).
- b. **Objetivos o metas.-** Los fines hacia los cuales se dirige la actividad.
- c. **Estrategias.-** Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- d. **Políticas.-** Las políticas también son planes en el sentido de que se constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones.
- e. **Procedimientos.-** Los procedimientos que establecen un plan obligatorio para realizar las actividades futuras.”⁹

⁹ Ibidem, Ref. 7

Pasos para la planeación:

- a. **“Detección de las oportunidades o problemas.-** Este es verdadero punto de partida de la planeación, donde se realiza un examen de las oportunidades, por medio de este se busca saber donde se encuentra la oportunidad o problema, saber como desenvolver este problema u oportunidad y saber a donde se llega o que se va a ganar.
- b. **Establecimiento de objetivos.-** Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y partiendo de allí para cada unidad de trabajo.
- c. **Desarrollo de premisas.-** No son más que suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.
- d. **Determinación de cursos alternativos a la acción.-** Estudiar más de una alternativa o camino de solución en relación a un problema.
- e. **Evaluación de cursos alternativos de acción.-** Después de buscar los caminos alternativos de acción se deben estudiar los puntos fuertes y débiles de cada uno y compararlos con la empresa.
- f. **Selección de un curso de acción.-** Es el acto seguido luego de estudiar los cursos, se debe elegir el que se amolde mejor a las premisas y metas del plan y de la empresa.
- g. **Formulación de planes derivados.-** Se necesitan planes derivados del plan principal que respalde el cumplimiento de los objetivos para realizar las metas de ese plan.
- h. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto”¹⁰

2.1.8 Organización u Organizar.- “La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

¹⁰ Ibidem, Ref. 7

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar.

Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización...

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración.”¹¹

Elementos de la organización:

“División del trabajo.- Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación.- Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.”¹²

2.1.9 Dirección o Dirigir.- “Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función de la administración tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

¹¹ RICARDO CHÁVEZ, Ricardo Luis y GONZÁLEZ BAREA, Lilian Los costos, herramienta imprescindible en la administración de las empresas Documento electrónico disponible en : <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EkEpEEFEAFvfhQvAnJ.php> Consulta:: 28 de noviembre del 2009

¹² Ibidem, Ref. 11

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

Motivación.- En las empresas debe existir motivación, reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización, además del incentivo salarial que reciben, el cual saben que depende de su trabajo, ya que si obtienen calificaciones de deficiente en una auditoria pierden la estimulación, y depende el nivel de estimulación de las evaluaciones de su desempeño que se realicen.”¹³

Liderazgo.- “Involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente seria irrelevante; esta cualidad se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores según la tarea o actividad que se refiera.

Comunicación.- La comunicación es el fluido vital de una organización, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.

La comunicación es muy efectiva si se realiza de forma personal, transmitiéndose del director a los jefes de grupo de trabajo y de estos a los subordinados.

Debería existir un sistema de información diseñado según las características de la empresa.

¹³ HERNÁNDEZ CABRERA, Mariela. Necesidad e importancia de la administración en la dirección de contabilidad y finanzas Documento electrónico disponible en : <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EkpElEyAlEnQdpOHAL.php>
Consulta:: 28 de noviembre del 2009

Equipos y Trabajo en equipo.- Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, pues todas las personas que integran la organización tienen aportes valiosos a la hora de una toma de decisión o una elección, es recomendable que las empresas desarrollen técnicas de trabajo en grupo.”¹⁴

2.1.10 Control o Controlar.- “Consiste en la supeditación, verificación y corrección de los procesos, recursos y resultados provenientes de cada actividad realizada, su puesta en marcha no requiere ningún punto de partida en específico comienza y termina dentro y fuera de cada actividad realizada, está presente dentro de la misma planificación aún antes de ser ejecutada, partiendo del hecho que la misma planificación consiste en una actividad de la administración, su objetivo es el de ofrecer un diagnóstico constante de la empresa y cada uno de sus componentes; sin embargo, este diagnóstico no se limita a decir cómo esta la organización, sino profundiza mucho más y funciona como una parte correctiva de los errores y desviaciones que si pudieran percibir en la ejecución de las operaciones previstas.

Existen tres tipos de controles que son:

Control Preventivo.- Se dedica a anticiparse a: las desviaciones que pudieran tener los planes ya sean estos dispuestos por la dirección o no, los posibles errores dentro de las operaciones habituales o no habituales, fenómenos o elementos externos que impidan o alteren el normal desarrollo de las actividades; todo ello creando medidas de contingencia capaces de revertir los daños ocasionados y aprovechando al máximo el aprendizaje de tales situaciones.”¹⁵

Control Recurrente.- “Se dedica a estar presente en la realización de cada proceso, consiste en la verificación permanente de todas las actividades, este control no debe ser visto como una carga que evite el buen funcionamiento de la empresa sino por el contrario

¹⁴ Ibidem, Ref. 13

¹⁵ BURGOS, Borys. Conceptos Básicos de Administración de Empresas Documento electrónico disponible en : <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEuAlyFIVFwUDTQfew.php> Consulta.: 30 de noviembre del 2009

las herramientas que permitan el desarrollo óptimo de la misma, como ejemplo los adecuados canales de comunicación entre los subalternos hacia los diferentes jefes o demás departamentos de la empresa, sin retrasar ni afectar en los resultados, además la oportuna divulgación de un error hacia las instancias encargadas y el aprendizaje del mismo.

Control Correctivo.- Es el que se encarga de comparar los resultados obtenidos versus los resultados esperados, logrando de las diferencias obtenidas punto de partida para la investigación de los factores que repercutieron, tomando a su vez las medidas correctivas para que no vuelva a suceder de ser diferencias en contra de los resultados planificados y ser maximizadas de ser diferencias a favor.

Ante todo ningún control debe ser obstáculo o impedimento para el efectivo desarrollo de las funciones de la empresa; sino por el contrario herramientas de fácil y oportuno manejo para la administración.”¹⁶

2.2 Auditoría de Gestión

En el mundo globalizado que actualmente vivimos, la información económica financiera y administrativa se ha constituido en la base fundamental para que los administradores tomen decisiones apropiadas y oportunas, que les permitan cumplir la misión y objetivos institucionales planteados, para de esta manera obtener el mejor beneficio de los recursos de la entidad.

Considerando estos aspectos, la Auditoría, se ha constituido en factor indispensable de apoyo a la alta dirección, a través de una asesoría permanente y el toque de confiabilidad que imprime cuando expresa que la información en la que se basaron para la toma de decisiones es confiable.

Tomando como base lo expuesto, se cita definiciones de auditoría emitidas por varios autores:

¹⁶ Ibidem, Ref. 15

2.2.1 Auditoría.- “La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.”¹⁷

Dávalos, Nelson en su libro Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría III ed.:

Examen que realizan los auditores en forma objetiva, sistemática y profesional sobre los estados financieros de una entidad o empresa e incluye la evaluación del sistema de control interno contable, a base de los registros, comprobantes y otras evidencias que sustenten las operaciones financieras, mediante la aplicación de normas de auditoría generalmente aceptadas, con el propósito de emitir una opinión profesional con respecto a la razonabilidad de los estados financieros examinados y, en su ausencia, informar respecto a los sistemas financieros y de control interno

Slosse, Carlos A. y otros en el libro Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial:

Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.

De los conceptos enunciados arriba el investigador resume que la auditoría es:

Un examen objetivo, crítico y sistemático que sirve para obtener y evaluar las evidencias encontradas tanto del área financiera como del área administrativa, aplicando las Normas de Auditoría, y así determinar la razonabilidad de los estados financieros e informar sobre la evaluación del Sistema de Control Interno.

¹⁷ “Report of the Committee on Basic Concepts” del Auditing Concepts Committee, en Accounting Review, Volumen 47. Suplemento 1972, pág. 18.

A continuación se detalla varios conceptos de lo que es la Auditoría de Gestión:

2.2.2 Auditoría de Gestión.- “Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”¹⁸

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.”¹⁹

La Contraloría General del Estado de la República del Ecuador en su manual de Auditoría de Gestión:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”²⁰

Para el investigador la auditoría de gestión es:

Un examen realizado por un equipo multidisciplinario y profesional con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de las operaciones, con el objeto de proponer soluciones a los problemas encontrados y/o el mejor aprovechamiento de los recursos.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

¹⁸ Ibidem, Ref. 4

¹⁹ Documento electrónico disponible en http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html Consulta: 22 de agosto del 2010

²⁰ Contraloría General del Estado de la República del Ecuador, Manual de Auditoría de Gestión. Documento electrónico disponible en : <http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf> Consulta: 11 de diciembre del 2009

2.2.3 Elementos de Gestión.- Las instituciones tanto públicas como privadas requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión, cuyo diseño e implantación sea de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que a continuación se definen:

Eficiencia.- “Es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión.”²¹

Economía.- “El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.”²²

Ética.- “Esta conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.”²³

Eficacia.- “Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente

²¹ HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Figueroa. (2000) “La auditoria operativa” Lima. Editorial San Marcos S.A.

²² Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestion de Empresas y Sociedades del Estado de Argentina. Documento electrónico disponible en : <http://www.daleya.com/?query=caracteristicas+de+la+auditoria+de+gestion&ext=> Consulta: 11 de diciembre del 2009

²³ Universidad San Martin de Porras. Manual_Auditoria_de_Gestion 2008_I-II. Documento electrónico disponible en: http://www.usmp.edu.pe/fccef/contabilidad/infacad/sabes/manuales/MANUAL_X_CICLO_2008_I-II/MANUAL_AUDITORIA_DE_GESTION_2008_I-II.pdf Consulta: 11 de diciembre del 2009

establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.”²⁴

2.2.4 Características de la Auditoría de Gestión

Entre las principales características de esta auditoría podemos mencionar:

- ✓ “Es parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y los cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- ✓ Corrobora el cumplimiento de los planes y programa un período de tiempo determinado.
- ✓ Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- ✓ Identifica las potencialidades de la empresa pública y privada para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión.
- ✓ Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión.
- ✓ Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.

²⁴ Ibidem Ref. 20

- ✓ Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.”²⁵

2.2.5 Alcance

“La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f. Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.”²⁶

²⁵ Ibidem Ref. 23

²⁶ La Auditoría de Gestión en el Sector Público. Documento electrónico disponible en: [http:// www.icm.espol.edu.ec](http://www.icm.espol.edu.ec)
Consulta: 11 de diciembre del 2009

2.2.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión

“Esta auditoría tiene, entre otros propósitos determinar:

- ✓ Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- ✓ Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.
- ✓ Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.
- ✓ Evitar la duplicación de esfuerzo del personal, el trabajo de poca o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso de personal.
- ✓ Identifica los problemas legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de sus recursos.
- ✓ Facilita los procesos de planeación estratégica y de la calidad total de las organizaciones.
- ✓ Mejora los niveles de productividad, competitividad y facilita la consolidación de mucha política de control de la calidad.
- ✓ Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden científicos-tecnológicos.
- ✓ Preparación de informes relacionados con la economía y eficiencia, que sean validos y confiables.”²⁷

²⁷ PEREZ CARRAZANA, Gendor. Auditoria de Gestión Documento electrónico disponible en : www.ilustrados.com
Consulta:: 28 de noviembre del 2009

2.2.7 Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión

✓ Medición y comparación de logros.

“Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

✓ Control Interno Eficaz.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

✓ Cultura de la Responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

✓ Mejoramiento de la Planificación.

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

✓ Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones

adecuadas.”²⁸

2.2.8 Etapas para la realización de la Auditoría de Gestión.

Gallart Molina. Yanela en su ponencia Auditoría de Gestión para el Área Financiera de la Empresa Eléctrica manifiesta que: Para la organización y desarrollo, la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que a continuación se detalla:

- a. Exploración y examen preliminar.
- b. Planeamiento.
- c. Ejecución.
- d. Informe
- e. Seguimiento.

a. Exploración y Examen preliminar

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad.

- ✓ Un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- ✓ Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno Contable - Financiero y Administrativo teniendo en cuenta:

²⁸ PERALO. Roberto Gonzalo Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión Documento electrónico disponible en : <http://www.monografias.com> Consulta: 28 de octubre del 2009

- Si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.
- Si se cumplen los principios del Control Interno.
- Realizar todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los Sistemas Automatizados de procesamiento de la información.

Situación financiera:

- ✓ Analizar el cumplimiento de los indicadores económicos fundamentales.
- ✓ Sistemas de Costos, incluidos los centros de costo por áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- ✓ Verificar las fuentes de financiamiento.
- ✓ Disponibilidad.
- ✓ Endeudamiento.

Recursos humanos:

- ✓ Estructura organizativa y funciones.
- ✓ Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional con sus respectivas calificaciones.
- ✓ Formación, desarrollo y entrenamiento.
- ✓ Nivel de protección e higiene del trabajo.
- ✓ Existencias de normas de trabajo.

Realizar entrevistas que se consideran necesarias con dirigentes, técnicos, trabajadores, incluidas las organizaciones políticas y de masas.

b. Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

- ✓ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:
 - Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
 - Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
 - Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ✓ Definición de los objetivos específicos de la Auditoría.

- ✓ Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E. Estos deberán confeccionarse por los auditores actuantes, revisarse por el jefe de la Auditoría y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área.
- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la Auditoría, así como su presupuesto.

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas:

✓ **Revisión General**

- Comprensión de la entidad por examinar.
 - Análisis preliminar en la entidad.
 - Formulación del plan de revisión estratégica.

La etapa de revisión general se inicia con la comprensión de la entidad, programa o actividad por examinar.

El equipo de auditoría debe adquirir un efectivo conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos como sigue:

- a. leyes y reglamentos aplicables, publicaciones del programa sobre el desarrollo de sus actividades.
- b. normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto.
- c. información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores.

✓ **Revisión Estratégica**

➤ Ejecución del plan.

- Aplicación de pruebas preliminares, criterios de auditoría.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Formulación del informe de revisión estratégica.

La etapa de revisión estratégica se enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos tales como: ambiente interno de control, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

Fuentes de información para la Revisión Estratégica.

La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia. La búsqueda de fuentes informativas sobre la entidad, programa o actividad a examinar debe tener en cuenta lo siguiente:

Cuadro No. 2 “Etapas del Planeamiento”

Preguntas	Informaciones requeridas	Producto
¿Qué?	Normas, políticas y procedimientos aplicables a sistemas y controles clave Autoridad legal, antecedentes de la entidad, programa o actividad, presupuesto e informes financieros.	Identificación de la entidad
¿Por qué?	Fuentes de criterio identificadas Objetivos, metas y dirección estratégica responsabilidad	Línea de responsabilidad funcional

¿Cómo?	Entrevista con funcionarios Principales procesos, métodos de operación y sistemas.	Sistemas gerenciales
¿Qué?	Documentos internos División de funciones y responsabilidades.	Organización
¿Dónde?	Observaciones del medio ambiente Ámbito de actuación de la entidad, programa o actividad, medio ambiente, cuadros gerenciales y trabajadores.	Localización, factores internos y externos.
¿Cuándo?	Estudios de evaluación interna o externa Fechas y eventos importantes, variaciones en el tiempo y vida útil de programas o actividades.	Situaciones importantes en el tiempo

c. Ejecución.

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ✓ Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
 - Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
 - Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.
- ✓ Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.

- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría. Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las cinco E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

d. Informe.

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

- ✓ Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- ✓ Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.

Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las cinco "E" y su interrelación

- ✓ Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- ✓ Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.
- ✓ Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.

- ✓ Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

e. Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las cinco E que se observe, realizar una comprobación de cursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

2.2.9 Modelo COSO y sus componentes

Según el SAS (Statement on Auditing Standards) 78, El control interno es un proceso afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno consiste de los siguientes cinco componentes interrelacionados.

2.2.9.1 Ambiente de Control

El ambiente de control establece la forma de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proveyendo disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control, incluyen lo siguiente:

- a. **Valores de integridad y ética.-** La eficiencia de los controles no puede estar arriba de los valores de integridad y ética de la gente que los crea, administra y vigila. Los valores de integridad y ética son elementos esenciales del ambiente de control, afectando el diseño, administración y vigilancia de los otros componentes. El comportamiento de integridad y ética son el producto de la ética de la entidad, como una norma, como ellas son comunicadas y como son reforzadas en la práctica. Ellas incluyen acciones de la gerencia, para remover o reducir incentivos y tentaciones que podrían comprometer al personal en actos deshonestos, ilegales o no éticos. Ellas también incluyen la comunicación de los valores de la entidad y comportamiento estándar del personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y del ejemplo.
- b. **Compromisos con la competencia.-** La competencia es el conocimiento y herramientas necesarias para acomplejar tareas que definen los trabajos individuales. Los compromisos de la competencia incluyen consideraciones de la gerencia de niveles de competencia para trabajos particulares y como éstos se transforman en herramientas necesarias y conocimiento.
- c. **Consejo de directores o participación del comité de auditoría.-** La conciencia de control de una entidad, está influenciada en forma importante, por el consejo de directores de la misma o el comité de auditoría. Los atributos para incluirlos a ambos, es su independencia de la gerencia, la experiencia y "tamaño" de sus miembros, la extensión de su involucramiento y escrutinio de las actividades, lo apropiado de sus acciones, el grado al cual las preguntas difíciles son perseguidas por la gerencia y sus intervenciones con los auditores internos y externos.
- d. **Filosofía de la gerencia y su estilo operativo.-** La filosofía de la gerencia y su estilo operativo abarcan un amplio rango de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: acercamiento de la gerencia para tomar y vigilar los riesgos del negocio; actitudes y acciones de la gerencia a través de su información financiera (selección conservadora o agresiva sobre los disponibles alternativos principios de contabilidad y conciencia y conservatismo con que son desarrolladas las estimaciones contables); y actitudes de la gerencia a través del procesamiento de la información y

funciones y personal contable.

- e. **Estructura organizacional.-** Una estructura organizacional de la entidad, proporciona el marco dentro del cual sus actividades para los logros de los objetivos globales de toda la entidad, son planeados, ejecutados, controlados y vigilados. El establecer una importante estructura organizacional, incluye el considerar las áreas clave de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información. Una entidad desarrolla una estructura organizacional adecuada a sus necesidades. La estructura organizacional apropiada de una entidad, depende en parte de su tamaño y la naturaleza de sus actividades.
- f. **Asignación de autoridad y responsabilidad.-** Este factor incluye como la autoridad y responsabilidad de las operaciones de la entidad, son asignadas y como la información de las relaciones y autorizaciones jerárquicas, son establecidas. Igualmente incluye políticas relativas a prácticas de apropiaciones de negocios, conocimiento y experiencia del personal clave y recursos proporcionados por deberes anteriores.

Además, incluye políticas y comunicaciones dirigidas a asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad, conocimiento de como sus acciones individuales interrelacionadas y contribuye a estos objetivos y reconoce como y porqué serán retenidos contablemente.

- g. **Políticas y prácticas de recursos humanos.-** Las políticas y prácticas de recursos humanos se refieren a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y acciones de corrección. Por ejemplo, las normas para contratar los individuos más calificados con énfasis sobre sus antecedentes educacionales, experiencia del trabajo anterior, logros pasados y evidencia de integridad y ética de conducta demostrando un compromiso para la entidad de gente competente y digna de confianza. Las políticas de entrenamiento para comunicar los papeles prospectivos y responsabilidades e incluir una práctica, tales como escuelas de entrenamiento y seminarios que ilustren los niveles esperados de desarrollo y conducta. Las promociones derivadas de la apreciación de desarrollo periódico, demuestran el compromiso para la entidad del avance de su personal calificado para alcanzar los altos niveles de responsabilidad.

2.2.9.2 Valoración del Riesgo

Una valoración del riesgo de una entidad, para propósitos de información financiera, de su identificación, análisis e importantes riesgos de la gerencia en la preparación de los estados financieros, que están razonablemente presentados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Por ejemplo, la valoración del riesgo, puede señalar como la entidad considera la posibilidad de las operaciones no registradas o no identificadas y el análisis de las estimaciones importantes registradas en los estados financieros. Los riesgos importantes para la confiabilidad de la información financiera, también se refieren a eventos u operaciones específicas.

Los riesgos importantes que afectan la información financiera, incluyen los eventos externos e internos, y circunstancias que puedan ocurrir y afecten adversamente a la habilidad de la entidad, para registrar, procesar, resumir e informar de la información financiera consistente con las aseveraciones de la gerencia en los estados financieros. Los riesgos podrán surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:

- ✓ **Cambios en el ambiente operacional.-** Cambios en el ambiente regulatorio u operacional, pueden resultar en cambios en presiones competitivas e importantes y diferentes riesgos.
- ✓ **Nuevo personal.-** Un nuevo personal puede tener un diferente enfoque sobre o entendimiento del control interno.
- ✓ **Nuevos o sistemas reorganizados de información.-** Cambios importantes y rápidos en el sistema de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- ✓ **Rápido crecimiento.-** Una importante y rápida expansión de las operaciones, puede agotar a los controles y aumentar el riesgo de un rompimiento en los mismos.
- ✓ **Nuevas tecnologías.-** Incorporar nuevas tecnologías dentro del proceso productivo o sistemas de información, pueden cambiar el riesgo asociado con el control interno.

- ✓ **Nuevas líneas, Productos o actividades.-** Dentro de las áreas de negocios u operaciones con las cuales la entidad tiene una poca de experiencia, puede introducir nuevos riesgos asociados con el control interno.
- ✓ **Reestructuraciones de la Corporación.-** Las reestructuraciones pueden venir acompañadas por reducciones del personal y cambios en la supervisión o segregación de deberes, que puedan cambiar el riesgo asociado con el control interno.
- ✓ **Operaciones extranjeras.-** La expansión o adquisición de operaciones extranjeras acarrea una nueva y única frecuencia de riesgos, que pueden impactar al control interno; por ejemplo, riesgos adicionales o cambios en ellos, correspondientes a operaciones de moneda extranjera.
- ✓ **Pronunciamientos de contabilidad.-** Adopción de nuevos principios de contabilidad o cambios de los mismos, pueden afectar los riesgos en la preparación de estados financieros.

2.2.9.3 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades de la gerencia, se estén llevando a cabo. Ellas ayudan a asegurar que las acciones de la gerencia, son tomadas para dirigir los riesgos, para la realización de los objetivos de la entidad. El control de actividades tiene varios objetivos y estos son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales. Generalmente, las actividades de control que pudieran ser importantes para una entidad, pueden ser catalogadas como políticas y procedimientos que corresponden a lo siguiente:

- ✓ **Realización de revisiones.-** Estas actividades de control incluyen revisiones del desarrollo actual, comparado con los presupuestos, pronósticos y realización del período anterior; relacionadas a diferentes juegos de información operacional o

financiera de uno a otro, junto con análisis de las relaciones, investigación y acciones correctivas; y revisión del desarrollo de funciones o actividades, tales como un banco operador de préstamos, revisión de un gerente de informes elaborados por la sucursal, región y tipo de préstamo para aprobaciones y cobranzas de los mismos.

- ✓ **Proceso de la información.-** Una variedad de controles se han realizado para verificar la exactitud, terminación y autorización de las operaciones. Los dos amplios grupos de sistemas de información para las actividades de control, son controles generales y aplicación de controles. Los controles generales comúnmente incluyen controles sobre información del centro de operaciones, sistema de adquisición y mantenimiento de equipo de cómputo (software), seguridad de acceso y sistema de aplicación de desarrollo y mantenimiento. Estos controles se aplican a la computadora central, minicomputadoras y usuarios finales del medio ambiente. La aplicación de los controles es un medio para el procesamiento de aplicaciones individuales. Estos controles ayudan a asegurar que las operaciones son correctas, que están propiamente autorizadas y procesadas completa y correctamente.
- ✓ **Controles físicos.-** Estas actividades comprenden la seguridad física de que los activos, incluyen su salvaguarda adecuada, tal como la seguridad de las instalaciones, el acceso a las mismas y a sus registros; autorización para el acceso a los programas de la computadora y los archivos de información; y conteo periódico y comparación con las cantidades mostradas en los registros de control.

La extensión a la cual los controles físicos intentan prevenir robos de activos, es importante para la seguridad de la preparación de los estados financieros y por lo tanto, la auditoría, la cual depende de las circunstancias y en mucho de que los activos estén altamente susceptibles de sustracciones.

Por ejemplo, estos controles podrían ordinariamente no ser importantes, cuando cualquier pérdida en inventarios sea detectada, al llevar a cabo las inspecciones físicas periódicas y éstas sean registradas en los estados financieros. Sin embargo, si para propósitos de información financiera, la gerencia depende solamente de los registros de inventarios perpetuos, los controles de la seguridad física, podrían ser importantes para la auditoría.

- ✓ **Segregación de deberes.-** El asignar a diferentes personas la responsabilidad de autorizar las operaciones, registro de las mismas y mantener la custodia de los activos, es con la intención de reducir la oportunidad de permitir que cualquier persona, esté en una posición de cometer y ocultar errores o irregularidades, en el curso normal de sus deberes.

2.2.9.4 Información y Comunicación

El sistema de información importante para los objetivos de información financiera, que incluye el sistema de contabilidad, consiste en métodos y registros establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la entidad (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversión de los accionistas.

La calidad del sistema generado de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.

La comunicación incluye proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera.

Un sistema de información abarca métodos y registros que:

- ✓ Identifica y registra todas las operaciones ocurridas.
- ✓ Describe, sobre bases de tiempo, las operaciones con suficiente detalle, para permitir una apropiada clasificación de las mismas, para efectos de información financiera.
- ✓ Mide el valor de las operaciones de una manera que permita el registro en los estados financieros en su propia moneda.
- ✓ Determina el tiempo o período en el cual las operaciones ocurrieron, para el registro de las mismas en la fecha apropiada.

- ✓ Presenta correctamente las operaciones en los estados financieros y las revelaciones relativas.

2.2.9.5 Vigilancia

La vigilancia es un proceso que valora la calidad del desarrollo del control interno sobre el tiempo. La valoración involucra el diseño y operación de los controles sobre bases de tiempo y tomando las necesarias acciones correctivas. Este proceso está acompañado de actividades continuas de vigilancia, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. Actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión. Gerentes de ventas, compras y producción, a niveles divisionales y de corporación, están de acuerdo con las operaciones y pueden cuestionar informes que difieran en forma importante del conocimiento de las operaciones.

En muchas entidades, los auditores internos o el personal que lleva a cabo funciones similares, contribuye a la vigilancia de las actividades de la entidad a través de evaluaciones por separado. Ellos proporcionan regularmente información acerca del funcionamiento del control interno, enfocando una considerable atención sobre la evaluación del diseño y operación del control interno. Ellos comunican información de los puntos fuertes, debilidades y recomendaciones para mejorar el control interno.

Las actividades de vigilancia pueden incluir el uso de información acerca de comunicaciones de partes externas. Los clientes implícitamente proporcionan información de su facturación mediante el pago de sus facturas o aceptando sus cargos. Además, las regulaciones pueden comunicar a la entidad de asuntos que afectan el funcionamiento del control interno, por ejemplo, comunicaciones referentes a revisiones de las agencias regulatorias bancarias. Igualmente, pueden considerar las comunicaciones de los auditores internos, relativas al control interno, en el desarrollo de las actividades de vigilancia.

Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, por los cuales una entidad lucha para lograrlos y los componentes, los cuales representan las necesidades para alcanzar los mismos. Además, el control interno es importante para la organización en general, o para cualquiera de sus unidades de operación o funciones de negocios.

Si bien el control interno de una entidad dirige los objetivos de la misma, no todos los objetivos y controles relativos son importantes para una auditoría de estados financieros de la entidad. Igualmente, sin embargo, el control interno es importante para la entidad en conjunto o para cualquiera de sus unidades operacionales o funciones de negocios, en el entendimiento de que la importancia del control interno, para cada una de las unidades operacionales y funciones de negocios de la entidad, puede no ser necesario.

Objetivo de la Información Financiera

Generalmente los controles que son importantes para una auditoría, corresponden a los objetivos de la entidad de preparación de los estados financieros para propósitos internos, que son razonablemente presentados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o sobre bases de contabilidad distintas de los principios antes mencionados.

Operaciones y Cumplimiento de Objetivos

Los controles relativos a operaciones y cumplimiento de objetivos, pueden ser importantes para una auditoría, si corresponden a información que el auditor evalúa o usa en la aplicación de los procedimientos de auditoría. Por ejemplo, los controles correspondientes a información no financiera, cuando el auditor usa procedimientos analíticos, tales como estadísticas de producción o correspondientes para la detección del no cumplimiento con leyes y regulaciones que pueden tener un directo e importante efecto sobre los estados financieros, tales como controles sobre cumplimiento con leyes y regulaciones para el impuesto sobre la renta usados para determinar la provisión de tal impuesto, pueden ser importantes en una auditoría.

Una entidad generalmente tiene una estructura de control interno para políticas y procedimientos, controles relativos a objetivos que no son importantes para una auditoría y por lo tanto no necesitan ser considerados. Por ejemplo, controles referentes a políticas y procedimientos, cumplimiento con regulaciones para la salud y seguridad o referentes a la efectividad, economía y eficiencia de cierto proceso de decisión (tal como el precio apropiado para aplicar a sus productos o para efectuar gastos de ciertas actividades de investigación y desarrollo o de propaganda), si bien es muy importante para la entidad comúnmente no generalmente relativo a los estados financieros auditados.

Limitaciones a una Estructura de Control Interno de una Entidad

Una estructura de control interno, deberá ser diseñada y operada para proporcionar una razonable seguridad de que los objetivos de una entidad, serán logrados. El control interno, no importa que tan bien fue diseñado y operado, puede proporcionar solamente una razonable seguridad a la gerencia y al consejo de directores, en relación a la realización de los objetivos de control de una entidad. La probabilidad de la realización, está afectada por limitaciones inherentes al control interno. Estas incluyen la realidad de que el juicio humano, en la toma de decisiones, puede ser defectuoso y que los rompimientos en el control interno, puedan ocurrir, en vista de fallas humanas, tales como simples errores o malentendidos. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados, por las colusiones de dos o más gentes o por una gerencia que no le hace caso al control interno.

Otros factores de limitación son El concepto de razonable seguridad reconoce que el costo de la estructura del control interno de la entidad, no deberá exceder de los beneficios que se espera sean derivados. Si bien, la relación de costo-beneficio, es un criterio primario que deberá ser considerado en el diseño de una estructura de control interno, el preciso razonamiento de costo y beneficio, usualmente no es posible. Por lo tanto, la gerencia hace tanto estimaciones cuantitativas como cualitativas, y juicios en la evaluación de la relación costo-beneficio.

La costumbre, cultura y el sistema de gobierno corporativo, pueden exhibir irregularidades de la gerencia, pero ellas no son absolutamente determinantes, como una fuerza de disuasión. Un ambiente de control efectivo, también puede ayudar a mitigar la probabilidad

de reducir tales irregularidades. Por ejemplo, una junta de directores efectiva, un comité de auditoría y una función de auditoría interna, pueden reprimir a una conducta impropia de la gerencia. En forma alternativa, el ambiente de control, puede reducir la efectividad de los otros componentes. Por ejemplo, cuando la presencia de los incentivos de la gerencia, crea un ambiente que pudiera resultar en un importante malentendido de los estados financieros, la efectividad de las actividades del control, puede ser reducida. Las efectividades del control interno de una entidad, podrían ser afectadas en forma adversa, por tales factores, como un cambio en los dueños o en el control, cambios en la gerencia u otros personales, o desarrollos en el mercado o industria de la entidad.

Consideraciones a la Estructura de Control Interno en la Planeación de una Auditoría

En todas las auditorías, el auditor deberá obtener un entendimiento de cada uno de los cinco componentes del control interno, suficiente para que el plan de auditoría, desarrollado con procedimientos para entender el diseño de los controles importantes, para una auditoría de estados financieros, y ellos han sido implantados y están en operación.

El auditor deberá obtener un suficiente entendimiento de cada uno de los tres elementos de la estructura del control interno de la entidad, para planear la auditoría de los estados financieros de la misma. El entendimiento deberá incluir el conocimiento acerca del diseño de las políticas importantes, procedimientos y registros, y si éstos han sido implantados en operación por la entidad. En la planeación de la auditoría, tal conocimiento deberá ser usado en:

- ✓ Identificar tipos de errores potenciales.
- ✓ Considerar factores que afecten el riesgo de errores importantes.
- ✓ Diseñar pruebas sustantivas.

Para la naturaleza, tiempo y extensión de los procedimientos, el auditor elige su desarrollo al obtener su entendimiento, que variará, dependiendo del tamaño y complejidad de la entidad, experiencia anterior con la misma, naturaleza de los controles específicos involucrados y la naturaleza de los controles específicos de la entidad. Por ejemplo, de la valoración del riesgo necesitado para la planeación de una auditoría, en un ambiente

relativo estable, puede ser limitado. Igualmente, el entendimiento de la vigilancia necesaria para planear una auditoría de una entidad pequeña, no compleja, puede ser igualmente limitado.

Si una política o estructura del control interno un control ha sido implantado en operación y es diferente de su *operación efectiva*. En la obtención del conocimiento acerca de, si los controles de las políticas, procedimientos o registros han sido implantados en operación, el auditor determinará si la entidad los está usando. La efectividad en la operación, de otro modo, está relacionada como el control de las políticas, procedimientos o registros que fueron aplicados, la consistencia con la cual fue aplicado y por quien fue aplicado. Por ejemplo, un sistema de informe presupuestario, puede proporcionar informes adecuados, pero los informes pueden no ser analizados y llevados a cabo. Esta Declaración no requiere al auditor el obtener un conocimiento acerca de la efectividad de la operación, como parte del entendimiento de la estructura de control interno.

El entendimiento del auditor de la estructura de control interno, puede algunas veces tener dudas acerca de la auditabilidad de los estados financieros de la entidad. Referente a la integridad de la gerencia de la entidad, podría ser tan seria que le cause al auditor el riesgo que de las malas representaciones de la gerencia, en los estados financieros, podrían ser tan importantes, que la auditoría no se efectuara. Referente a la naturaleza y extensión de las representaciones en los libros de la entidad, podría causar al auditor el concluir que el control interno, es diferente, sin suficiente evidencia competente, disponible para soportar una opinión sobre los estados financieros.

Entendimiento de la Estructura de Control Interno

Para hacer un juicio del entendimiento de la estructura del control interno, necesario para planear la auditoría, el auditor considera el conocimiento obtenido de otros orígenes, acerca de los tipos de malentendidos que pudieran ocurrir, el riesgo que tales malentendidos pudieran ocurrir y los factores que influyen en el diseño de las pruebas sustantivas. Otros orígenes de tal conocimiento, incluyen la auditoría anterior y la industria en la cual la entidad opera. El auditor también considerará su o su de ella, valoración del riesgo inherente, su juicio acerca de la importancia, complejidad y sofisticación de las operaciones y sistemas de la entidad, incluyendo si el método de controlar el proceso de la

información, está basado sobre el manual de procedimientos, independiente de la computadora o si es altamente dependiente sobre los controles computarizados.

Como las operaciones y sistemas de la entidad, hacen más complejo y sofisticado el control interno, puede ser necesario que dedique más atención a la estructura, a los componentes, y elementos para tener un entendimiento de ellos para el efectivo diseño de las pruebas sustantivas. Por ejemplo, cuando se auditen los préstamos adecuados a una institución financiera que utilice informes producidos por la computadora, el auditor puede estar disponible para diseñar pruebas sustantivas apropiadas, sin conocimiento de los específicos procedimientos de control, referentes al pago y clasificación de los préstamos.

2.2.10 Indicadores de Gestión

Concepto.- “Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.”²⁹

Características que debe reunir un indicador

“Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- ✓ Factible de medir
- ✓ Conducir fácilmente información de una parte a otra
- ✓ Ser altamente discriminativo
- ✓ Verificable
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal
- ✓ Aceptado por la organización
- ✓ Justificable en relación a su costo-beneficio
- ✓ Fácil de interpretar
- ✓ Utilizable con otros indicadores
- ✓ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- ✓ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- a. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- b. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- c. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- d. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que

²⁹ FRANKLIN, Enrique Benjamín. “**Auditoría Administrativa**”. Editorial McGrawHill, p 94

intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

- e. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
- f. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Niveles de aplicación

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- ✓ Estratégicos
- ✓ De gestión
- ✓ De servicio

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- ✓ La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- ✓ Actividades
- ✓ Programas especiales
- ✓ Proyectos organizacionales y de inversión”³⁰

³⁰ Ibidem, Ref. 29

Indicadores de gestión

“Informan sobre procesos y funciones claves

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- ✓ Controlar la operación
- ✓ Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- ✓ Determinar costos unitarios por áreas y programas
- ✓ Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- ✓ Implantar acciones de mejoramiento
- ✓ Elevar la calidad de la atención a clientes

Permiten identificar:

- ✓ El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- ✓ El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

Dimensiones a evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

Impacto

- ✓ Mide el cumplimiento de los objetivos
- ✓ Cuantifica valores y efectos en clientes
- ✓ Mide el desarrollo de los procesos

Cobertura

Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- ✓ Mide costos unitarios y productividad
- ✓ Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

Calidad

- ✓ Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- ✓ Cuantifica la satisfacción del cliente”³¹

Indicadores de Ejecución

“Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

³¹ Ibidem, Ref. 29

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Liquidez
- ✓ Financiamiento
- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Abastecimiento
- ✓ Fuerza laboral

Indicadores del Proceso Administrativo

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.”³²

2.2.11 Técnicas de Auditoría más utilizadas

“En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios,

³² Ibidem, Ref. 29

conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro No. 3 "Técnicas de Auditoría"

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
OCULAR	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
VERBAL	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
ESCRITA	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
DOCUMENTAL	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
FISICA	c) Inspección

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”³³

Entrevista.- “Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para

³³ Ibidem, Ref. 20

comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.”³⁴

Comprobación.- “Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos

³⁴ Ibidem, Ref. 20

posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.”³⁵

“En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

³⁵ Ibidem, Ref. 20

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.”³⁶

2.2.12 Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores. Ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan. La materia de evidencia competente y suficiente que exige la tercera norma del trabajo de campo debe estar claramente documentado en los papeles de trabajo de los auditores.

Algunos papeles de trabajo adquieren la forma de conciliaciones bancarias o análisis de cuentas del mayor; otros pueden consistir en fotocopias de minutas o actas de las reuniones de los directores; otros pueden ser gráficas o diagramas de flujo de control interno del cliente. Los balances de prueba de trabajo, los programas de auditoría, los cuestionarios de control interno, las cartas de representación obtenidas del cliente y de la asesoría legal al mismo, las formas de confirmación devueltas: todas estas planillas sumarias, listas, notas, y documentos hacen parte de los papeles de trabajo de los auditores.

Por tanto, el término papeles de trabajo de auditoría tiene una gran cobertura. Recuerde que el socio que firma el informe de los auditores no realiza personalmente la mayoría de los procedimientos de la auditoría. La opinión del socio se desarrolla principalmente al revisar los papeles de trabajo preparados por el personal de auditoría. Por consiguiente, los papeles de trabajo deben contener o ser el soporte necesario para expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros del cliente.

La mayoría de las grandes firmas de CPA envían a los nuevos auditores asistentes a cursos o seminarios de capacitación especiales para aprender las “técnicas” de preparación de los papeles de trabajo de la firma. Por supuesto, ningún conjunto de papeles de trabajo estándar es apropiado para todos los contratos. A medida que los auditores pasan de un

³⁶ Ibidem, Ref. 20

cliente a otro encuentran diferentes operaciones de negocios y diferentes clases de registro y de controles de contabilidad. Se deduce entonces que los auditores deben confeccionar la forma y contenido de sus papeles de trabajo de manera que encajan dentro de las circunstancias de cada contrato.”³⁷

³⁷ WHITTINGTON, O. Ray y PANY Kurt. “Auditoría”. Décima Segunda Edición. Editorial McGrawHill

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

3.1. Fases de la Auditoría

3.1.1. Fase I

PROGRAMA DE AUDITORÍA								
OBJETIVO:								
Obtener un conocimiento integral de "Distribuidora Ordóñez" y de su estructura organizacional con el propósito de tomar el camino de la auditoría de gestión.								
No.	PROCEDIMIENTOS	REF. PT	RESP.	FECHA				
1	Realice una carta al gerente, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>CARTA GERENTE</td></tr><tr><td>DO</td><td>1</td></tr></table>	FASE 1	CARTA GERENTE	DO	1	R.F.C.CH.	2010/08/10
FASE 1	CARTA GERENTE							
DO	1							
2	Realice una entrevista al gerente general, para dar a conocer la conformación del equipo de auditoría y obtener la información necesaria.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>ENTREVISTA GERENTE</td></tr><tr><td>DO</td><td>2</td></tr></table>	FASE 1	ENTREVISTA GERENTE	DO	2	R.F.C.CH.	2010/08/10
FASE 1	ENTREVISTA GERENTE							
DO	2							
3	Efectúe una visita a las instalaciones de la empresa del cual se generará un papel de trabajo, con el fin de obtener pistas de auditoría.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>VISITA PRELIMINAR</td></tr><tr><td>DO</td><td>3</td></tr></table>	FASE 1	VISITA PRELIMINAR	DO	3	R.F.C.CH.	2010/08/16
FASE 1	VISITA PRELIMINAR							
DO	3							
4	Realice una revisión de los papeles de trabajo efectuadas por auditorías anteriores para determinar si es necesario actualizarlo o seguir utilizando los mismos documentos.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>P/T AUD. ANTERIOR</td></tr><tr><td>DO</td><td>4</td></tr></table>	FASE 1	P/T AUD. ANTERIOR	DO	4	R.F.C.CH.	2010/08/20
FASE 1	P/T AUD. ANTERIOR							
DO	4							
5	Obtenga la Planificación Estratégica con el fin de conocer los diferentes objetivos, departamentos, estrategias de la empresa.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>PLANIF. ESTRATEGICA</td></tr><tr><td>DO</td><td>5</td></tr></table>	FASE 1	PLANIF. ESTRATEGICA	DO	5	R.F.C.CH.	2010/08/23
FASE 1	PLANIF. ESTRATEGICA							
DO	5							

6	Verifique la existencia de indicadores de gestión con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación estratégica.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>INDICADORES GESTION</td></tr><tr><td>DO</td><td>6</td></tr></table>	FASE 1	INDICADORES GESTION	DO	6	R.F.C.CH.	2010/08/30
FASE 1	INDICADORES GESTION							
DO	6							
7	Verifique si la empresa posee un análisis FODA para obtener información que nos orienten a la realización de nuestro trabajo.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>ANALISIS FODA</td></tr><tr><td>DO</td><td>7</td></tr></table>	FASE 1	ANALISIS FODA	DO	7	R.F.C.CH.	2010/09/01
FASE 1	ANALISIS FODA							
DO	7							
8	Solicite la base legal de la empresa para conocer como está conformada la misma, como son: LRTI, Manual de Funciones, Plan Estratégico y demás disposiciones existentes.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>B.LEGAL/ M.FUNCIONES</td></tr><tr><td>DO</td><td>8</td></tr></table>	FASE 1	B.LEGAL/ M.FUNCIONES	DO	8	R.F.C.CH.	2010/09/06
FASE 1	B.LEGAL/ M.FUNCIONES							
DO	8							
9	Efectúe una revisión de la estructura orgánica de la empresa para conocer los diferentes procesos y los departamentos que tiene.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>ESTRUCT.ORG Y FUNCIONAL</td></tr><tr><td>DO</td><td>9</td></tr></table>	FASE 1	ESTRUCT.ORG Y FUNCIONAL	DO	9	R.F.C.CH.	2010/09/06
FASE 1	ESTRUCT.ORG Y FUNCIONAL							
DO	9							
10	Elabore y aplique un cuestionario de control interno con el fin de evaluar su estructura.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>CUESTIONAR. CI</td></tr><tr><td>DO</td><td>10</td></tr></table>	FASE 1	CUESTIONAR. CI	DO	10	R.F.C.CH.	2010/09/08
FASE 1	CUESTIONAR. CI							
DO	10							
11	Elabore el informe correspondiente.	<table><tr><td>FASE 1</td><td>INF. DIAGN. GENERAL</td></tr><tr><td>DO</td><td>11</td></tr></table>	FASE 1	INF. DIAGN. GENERAL	DO	11	R.F.C.CH.	2010/09/20
FASE 1	INF. DIAGN. GENERAL							
DO	11							

FASE I	CARTA GERENTE
A	1/1

Riobamba, 05 de Abril del 2010

Señor Cap.

Édgar Ordóñez

GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Presente,

De mi consideración:

Reciba un atento y especial saludo, a la vez desearle éxitos en las funciones que usted muy acertadamente dirige, el motivo del presente es para solicitarle de la manera más comedida se me permita poder realizar mi trabajo de graduación (TESIS) en esta Institución tan importante dentro del comercio Regional.

El tema de mi trabajo de graduación sería:

“Plan de mejoramiento de la gestión administrativa a través de la Auditoría de Gestión en Distribuidora Ordoñez, durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del 2008, de la ciudad de Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”.

Esperando poder contar con una respuesta favorable a mi solicitud me suscribo.

Atentamente,

Fernando Campaña

EGRESADO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-10

FASE I	ENTREVISTA GERENTE
B	1/1

AGENDA PARA LA ENTREVISTA CON EL GERENTE

DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

HORA: 09:00 AM

FECHA: 2010/08/10

PRÓPOSITO DE NUESTRO TRABAJO

- ✓ Dar a conocer los integrantes que conforman el equipo de trabajo.
- ✓ Revisar y evaluar el rendimiento de los métodos, controles, planes y procedimientos generales.
- ✓ Solicitar autorización al Gerente para realizar una visita previa a la empresa.

A: EQUIPO DE TRABAJO

TUTOR: Ing. Fernando Veloz

MIEMBRO: Ing. Cristóbal Erazo

ASPIRANTE: Fernando Campaña

B: SOLICITAR INFORMACIÓN GENERAL QUE CONTENGA

- ✓ ¿Qué tipo de empresa es?
- ✓ ¿Cuál es la visión, misión y objetivos?
- ✓ ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los niveles de la organización?
- ✓ ¿Definir cuáles son los funcionarios principales?
- ✓ ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ✓ ¿Cuáles son sus principales proveedores?
- ✓ ¿Se ha realizado auditorías de gestión en períodos pasados?

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-10

FASE I	VISITA PRELIMINAR
C	1/2

**VISITA PRELIMINAR
DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ**

HORA: 10:00 AM

FECHA: 2010/08/16

✓ **¿Qué tipo de empresa es?**

NOMBRE DE LA ENTIDAD: El nombre Comercial es Distribuidora Ordóñez, la razón social es ORDÓÑEZ RUBIO ÉDGAR SANTIAGO, es un negocio de tipo personal.

RUC: Su RUC es 1704737186001.

DIRECCIÓN: Cuenta con los varios locales cuyas direcciones son:
Matriz: Calle Ambato 406 y 3 de Julio (Sto. Dgo.),
Sucursales: Calle 29 de Mayo entre Tulcán e Ibarra (Sto. Dgo.),
Parque central Tumbaco (Quito)

TELÉFONOS: 022751665/ 022750285

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: disored2@hotmail.com

FECHA DE INICIO ACTIVIDADES CON RUC: 12-02-2004

NUMERO DE EMPLEADOS: Cuenta con 69 empleados.

HORARIO DE ATENCIÓN: De 8am a 8pm.

✓ **¿Cuál es la visión, misión y objetivos?**

No hay ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-16

FASE I	VISITA PRELIMINAR
C	2/2

✓ **¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?**

Distribuidora Ordóñez se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, bisutería, regalos, fantasía, belleza, cuidado personal, etc.

✓ **¿Cuáles son los niveles de la organización?**

No hay ningún registro.

✓ **¿Definir cuáles son los funcionarios principales?**

Gerente Propietario: Édgar Ordóñez

✓ **¿Cuáles son sus principales clientes?**

Entre los principales clientes resalta la comunidad en general ya que no suelen otorgar créditos a otros negocios en general (como tiendas, otras distribuidoras pequeñas, etc.), resalta también los convenios firmados con instituciones del sector público como por ejemplo:

Colegio Nacional Santo Domingo.

Colegio Nacional Alfredo Pérez Chiriboga.

✓ **¿Cuáles son sus principales proveedores?**

Entre los principales proveedores podemos mencionar:

La Fabril,

Nestlé, entre otros.

✓ **¿Se ha realizado auditorías de gestión en períodos pasados?**

No hay ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-16

FASE I	P/T AUD. ANTERIOR
D	1/1

REVISIÓN AUDITORÍAS ANTERIORES
DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

HORA: 09:30 AM

FECHA: 2010/08/20

Ø No se tiene información de Auditorías realizadas anteriormente, nunca se ha realizado alguna.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-20

FASE I	PLANIF. ESTRATEGICA
E	1/1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

HORA: 10:45 AM

FECHA: 2010/08/23

Ø No se tiene información de la Planificación Estratégica, no existe ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-23

FASE I	INDICADORES GESTION
F	1/1

**INDICADORES DE GESTIÓN
DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ**

HORA: 09:00 AM

FECHA: 2010/08/30

∅ No se tiene información de Indicadores de Gestión, no existe ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-08-30

FASE I	ANÁLISIS FODA
G	1/1

**ANÁLISIS F.O.D.A.
DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ**

HORA: 08:30 AM

FECHA: 2010/09/01

Ø No se tiene información del Análisis F.OD.A., no existe ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-01

FASE I	B.LEGAL/ M.FUNCIONES
H	1/5

BASE LEGAL DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

HORA: 09:30 AM

FECHA: 2010/09/06

¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ES DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ?

Distribuidora Ordóñez es un negocio bajo la denominación de persona natural representado en la persona del Sr. Ordóñez Santiago Édgar Rubio (**nombre comercial DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ**), legalmente constituida, es una institución que realiza operaciones comerciales, establecida en el territorio nacional y sujeta a la Ley de Régimen Tributario Interno y cuyo objeto es la comercialización de productos de primera necesidad, regalos, cuidado personal, belleza, etc. Esta institución podrá desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de su negocio.

✓ **NOMBRE DE LA COMPAÑÍA. ¿ESTÁ SUJETO A DISPOSICIONES LEGALES?**

La denominación de esta institución contiene la indicación de "persona natural". La denominación DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ si está sujeta a disposiciones legales por lo que se puede usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos propios de su actividad.

✓ **¿SE ENCUENTRA LA EMPRESA LEGALMENTE CONSTITUIDA?**

DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ, en la persona de Édgar Ordóñez se constituyó mediante escritura pública, fue inscrita en el Registro Mercantil. La institución tiene existencia legal desde el momento de dicha inscripción.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

FASE I	B.LEGAL/ M.FUNCIONES
H	2/5

✓ **¿CUÁLES SON LAS FORMAS DEL AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL DE LA DISTRIBUIDORA?**

Los recursos para el aumento de capital podrán provenir:

- De nuevos aportes en efectivo;
- Del excedente de la reserva legal;
- De las utilidades no distribuidas;
- De la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin; y,
- De la capitalización de las reservas formadas por la aplicación de sistemas de corrección de los estados financieros; siempre y cuando se capitalice en numerario una cantidad igual.

Los recursos para el pago de capital no podrán provenir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto concedidos por la propia empresa.

✓ **¿CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS FUNDADORES?**

Para la designación de administradores, funcionarios y empleados de quienes integran la Distribuidora, así como cualquier cambio que se haga con dichas dignidades, deben sujetarse a lo dispuesto en la Ley.

El propietario es responsable solidaria e ilimitadamente frente a terceros, por las obligaciones que contrajera para constituir la institución, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la institución.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

FASE I	B.LEGAL/ M.FUNCIONES
H	3/5

✓ **¿EXISTE ESTABLECIDO UN SUELDO PARA EL GERENTE PROPIETARIO?**

Si se ha establecido un sueldo para el Gerente lo cuál de alguna forma es beneficioso ya que se comienza a estructurar como un negocio con proyección, y no simplemente como cualquier negocio en el cuál se hace lo que se quiere con el dinero y se mezcla lo personal con lo del giro del negocio.

✓ **¿BAJO QUE BASE LEGAL SE ENCUENTRA REGIDA DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ?**

Distribuidora Ordóñez se encuentra regida bajo las siguientes normativas:

- **Constitución Política de la República del Ecuador.-** Es la norma jurídica positiva fundamental suprema que rige la organización y el desarrollo de un Estado, estableciendo: la autoridad, la forma de ejercicio de esa autoridad, los límites de los órganos públicos, definiendo los derechos y deberes de los ciudadanos y garantizando la libertad política y civil del individuo.
- **Código de Trabajo.-** Es un convenio o acuerdo de voluntades, creador de obligaciones, celebrado entre una persona natural (el trabajador) y una persona natural o jurídica (el empleador), para que el trabajador preste determinados servicios personales, bajo la continuada subordinación del empleador, a cambio de una remuneración.
- **Servicio de Rentas Internas (SRI).-** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

FASE I	B.LEGAL/ M.FUNCIONES
H	4/5

- **Ley General del IESS.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.
- **Código Civil.-** El código civil es un conjunto ordenado, sistematizado y unitario de normas de derecho privado. Se trata, por lo tanto, de las normas que regulan las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, sean privadas o públicas (en este último caso, cuando las personas actúan como particulares).
- **Código Tributario.-** Conjunto de normas jurídicas que regula las relaciones jurídicas - tributarias entre el estado y los contribuyentes.
- **Código Penal.-** En el caso del código penal, se trata del conjunto unitario y sistematizado de las normas jurídicas punitivas de un Estado. Abarca, por lo tanto, las leyes que son aplicables desde el punto de vista penal.
- **Código de Comercio.-** Los códigos de comercio surgieron con la ilustración para ordenar la actividad comercial. El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el derecho mercantil se encuentre regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales a través de un proceso descodificador. El código de comercio forma parte del derecho privado, en su rama dedicada a las relaciones mercantiles. Las normas pretenden adaptarse a la dinámica de las relaciones económico.
- **Ordenanzas y Reglamentos Municipales.-** Es aquel título, documento o despacho, librado por autoridad competente, que permite el desempeño de un empleo, el ejercicio de una profesión o el disfrute de un privilegio.

- **Disposiciones del Cuerpo de Bomberos.-** Instrucciones

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

FASE I	B.LEGAL/ M.FUNCIONES
H	5/5

que dispone el Cuerpo de Bomberos para evitar riesgos que causen posibles destrozos en los locales comerciales y viviendas.

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

FASE I	ESTRUCT.ORG Y FUNCIONAL
I	1/1

**ESTRUCTURA ORGÁNICA
DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ**

HORA: 10:00 AM

FECHA: 2010/09/06

Ø No se tiene información de la Estructura Orgánica, no existe ningún registro.

DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-06

INFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL

Señor

Édgar Ordóñez

GERENTE DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Una vez realizada la visita previa a la entidad y luego de haber entrevistado a los principales de la misma se obtuvo información relevante que al investigador le sirvió para conocer el entorno de Distribuidora Ordóñez.

Con estos antecedentes se emite el siguiente informe con la descripción de Distribuidora Ordóñez y recomendaciones propuestas por el investigador para solucionar las deficiencias encontradas.

DATOS GENERALES DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Distribuidora Ordóñez nació como un negocio de una persona natural de capital Ecuatoriano, con el objeto de desarrollar las actividades de comercialización de productos de primera necesidad.

El lugar de trabajo dependerá del área a la que el empleado pertenezca siendo sus instalaciones las siguientes:

SANTO DOMINGO

Matriz: Calle Ambato 406 y 3 de Julio

Sucursales: Calle 29 de Mayo entre Tulcán e Ibarra

QUITO

Parque central Tumbaco

AUDITORIA DE GESTION

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Carece de una planificación estratégica íntegra.
- Nunca se ha realizado auditorías de ningún tipo.

RECOMENDACIÓN

- Realizar el estudio, diseño e implementación por lo menos de las principales directrices dentro de la Distribuidora.
- Contratar algún profesional que pueda realizar auditorías, servirá como herramienta de toma de decisiones.

Santo Domingo, 06 de Septiembre del 2010

Atentamente,

Fernando Campaña

EGRESADO DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

3.1.2. Fase II

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Santo Domingo, 05 de Abril del 2010.

Atención:

Sr. Gerente de Distribuidora Ordóñez

Se realizará el estudio y evaluación del Control Interno existente, con diversos procedimientos de Auditoría, basados en los Cuestionarios de Control Interno.

El objeto del análisis es evaluar el desempeño del proceso administrativo y si DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ ha logrado cumplir con sus objetivos, mediante el diseño de las estrategias más importantes para lograr un resultado exitoso, respecto de las potenciales áreas críticas detectadas y proponer mejoras al Gerente General para que el tome las acciones correctivas necesarias.

El examen a realizar estará enfocado a los componentes del proceso administrativo y elementos que lo complementan, adicionalmente evaluación de la Gestión a través de indicadores.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

AUDITOR GERENTE
AUDITOR SUPERVISOR
AUDITOR JÚNIOR

Ing. Fernando Veloz
Ing. Cristóbal Erazo
Sr. Fernando Campaña

El equipo de auditoría antes mencionado realizará las diversas funciones inmersas en el presente examen de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y aptitudes.

El trabajo se realizará en un plazo determinado de 90 días, laborando 16 horas semanales.

Atentamente,

Sr. Fernando Campaña

EGRESADO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

3.1.3. Fase III Evaluación del Control Interno (Mediante Método COSO)

Los presentes Cuestionarios de Control Interno se aplicarán en Distribuidora Ordóñez, los mismos que propenderán ayudar a determinar en qué situación se encuentra la Distribuidora antes mencionada.

Ambiente de Control

El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente de control, acorde con la definición de primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado. Tal como podrá observarse existen una serie de factores claves que se reiteran a lo largo de todos los aspectos tratados y que deben considerarse en la evaluación. Estos son:

Que el procedimiento exista,

- Que haya sido apropiadamente notificado,
- Que sea conocido
- Que sea adecuadamente comprendido
- Que exista evidencia que se aplica.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	1/23

AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Valores de Integridad y ética
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		0		0	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0	
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	1			0	
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1			0	
	TOTAL	3		1		4

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{4}{10} = 40\%$$

Confianza = 40%

Riesgo = 60%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	2/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Compromisos con la competencia
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área de la entidad.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		Si existen, pero en temporadas altas la parte administrativa realiza actividades de venta.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1			0	
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	1			0	
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1			0	
6	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		0		0	
7	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		0		0	
	TOTAL	5		2		7

$$CP \frac{CT}{CP} = \frac{7}{14} = 50\%$$

Confianza = 50%

Riesgo = 50%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	3/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Filosofía de la Gerencia y su estilo operativo
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores mas relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		
3	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0	
4	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		1		
5	¿La información financiera la mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	1		1		
6	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?	1			0	
7	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en la forma?	1			0	
8	Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?	1		1		
TOTAL		7		5		12

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{12}{16} = 75 \%$$

Confianza = 75%

Riesgo = 25%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	4/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Estructura Organizacional
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?		0		0	
2	¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?	1		1		
3	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	1			0	
4	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		
5	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		
6	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		
7	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	
8	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		0		0	
	TOTAL	5		4		9

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{9}{16} = 56\%$$

Confianza = 56%
 Riesgo = 44%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	5/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Asignación de autoridad y responsabilidad
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión, y, si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal es clave?	1		1		Por lo general ingresan a laborar por alguna palanca.
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	1		1		
4	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	1		1		
5	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1		
6	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		
7	¿Existe delegación de funciones?	1		1		
8	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		1		
	TOTAL	8		8		16

$$CP \frac{CT}{CP} = \frac{16}{16} = 100\%$$

Confianza = 100%
 Riesgo = 100%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	6/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Ambiente de Control
 ALCANCE : Políticas y prácticas del Talento Humano
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene la empresa.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen procedimientos claros para la selección (se convoca a concurso), promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		0		0	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		0		0	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	1		1		
4	¿Y los de promoción de personal?	1		1		
5	¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades esgrimidas de los participantes?		0		0	
6	¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?	1		1		
7	¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previo a su ingreso?	1		1		
8	¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?		0		0	
9	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?	1		1		
10	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los niveles directivos/gerenciales?	1		1		
11	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?		0	1		Si existe personal fuera de horario.
12	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		0		0	
TOTAL		6		7		13

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	7/23

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{13}{24} = 54\%$$

Confianza = 54%

Riesgo = 46%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

Evaluación de Riesgos

La estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:

- ✓ Que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos,
- ✓ Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales,
- ✓ Que hayan sido oportuna y debidamente comunicados,
- ✓ Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y
- ✓ Que se los haya clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	8/23

EVALUACIÓN DE RIESGOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Evaluación de Riesgos
 ALCANCE : Objetivos
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un prerequisite para hacer posible el control.

Nº	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1		
3	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?	1		1		
4	¿Los objetivos operativos/actividades definidas están adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la entidad?	1		1		
5	¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición (indicadores), y las metas de producción a alcanzar?		0		0	
6	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas físicas (cantidades de productos distribuidos en un tiempo determinado)?	1			0	
7	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	1			0	
8	¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	1			0	
9	¿Existe un plan de acción/de estrategia anual?	1			0	
10	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	1		1		

						FASE I	CUESTIONAR. CI
						J	9/23
11	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	1			0		
12	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1			
13	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	1		1			
TOTAL		12		7		19	

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{19}{26} = 73 \%$$

Confianza = 73%

Riesgo = 27%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	10/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Evaluación de Riesgos
 ALCANCE : Riesgos
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar en si a la actividad de comercialización.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?	1			0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1			0	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		
5	¿La excesiva centralización o descentralización de operaciones se da por falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación, posibilidades de retiros masivos de personal clave/gerencial, falta de financiamiento?	1		1		
6	¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?	1		1		
7	¿En particular, se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	1		1		
8	¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: Avances tecnológicos, Necesidades o requerimientos de Organismos externos, modificaciones en la legislación o normativa, cambios institucionales, alteraciones en la relación con los mayores proveedores?		0		0	
TOTAL		6		4		10

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	11/23

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{10}{16} = 63\%$$

Confianza = 63%

Riesgo = 37%

ELABORADO	FECHA
POR:	
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	12/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Evaluación de Riesgos
 ALCANCE : Análisis de riesgos y su proceso
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		
2	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	1		1		
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0	
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1		
5	¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	1			0	
TOTAL		4		3		7

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{7}{10} = 70\%$$

Confianza = 70%

Riesgo = 30%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	13//23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Evaluación de Riesgos
 ALCANCE : Manejo del cambio
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian y envuelven a la actividad de la entidad.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad/programa o del área?	1			0	
2	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización?	1			0	
3	¿Se los ha ranqueado por probabilidad de ocurrencia?		0	1		
4	¿Se han implementado sistemas que brinden información estadística de las operaciones?		0		0	
5	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1			0	
6	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	1		1		
7	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		
8	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1			0	
9	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	1			0	
TOTAL		7		3		10

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{10}{18} = 56 \%$$

Confianza = 56%
 Riesgo = 44%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

Actividades de Control

Las actividades de control es el tercer componente de evaluación y son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos y cuyo análisis se considera en el punto anterior.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.

En la evaluación del sistema de control interno no sólo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	14/23

ACTIVIDADES DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Actividades de control
 ALCANCE : Tipos de actividades de control
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles detectivos, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

Nº	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?		0		0	
2	¿Los mismos son aplicados apropiadamente?		0		0	
3	¿Son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en sí sino en esencia, por todo el personal?		0		0	
4	¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?	1			0	
5	¿Se preparan los informes necesarios para tal control?	1			0	
6	¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	1		1		
7	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		
8	¿En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización sean manejados por una sola persona?	1		1		
9	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?	1			0	
10	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	1		1		

11	¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?	1		1		
12	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, u otras con tareas de evaluación?	1		1		
13	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por el nivel Gerencial?	1		1		
14	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		
15	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		
16	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a ciertas personas específicamente?	1		1		
17	¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?		0	1		No se realizan comparaciones entre lo existente y los registros en el sistema informático.
18	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiadas?	1		1		
19	¿El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave?	1		1		
20	¿Existen seguros para equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables?	1		1		
21	¿Inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?	1		1		Si se encuentran guardados los productos, pero a la bodega ingresa todo el personal.
22	¿Existen alarmas contra incendio?	1		1		
23	¿Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral?	1		1		
24	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?		0		0	
25	¿Se revén periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos?		0		0	
26	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y se analizan los desvíos?		0		0	
27	¿En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?		0	1		
28	¿Se relacionan y consideran varios indicadores con el objeto de tener un		0	1		

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	16/23

	panorama permanente de la evolución de la gestión?					
29	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?		0		0	
30	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	1			0	
31	¿Cuenta con un plan de auditoría y cronograma aprobados?	1			0	
	TOTAL	21		19		40

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{40}{62} = 65 \%$$

Confianza = 65%

Riesgo = 35%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	17/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Actividades de control
 ALCANCE : Control sobre los sistemas de información
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto controles generales como de aplicación.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?	1		1		El sistema informático que usamos no ayuda mucho en la parte contable.
2	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	1		1		
3	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?	1		1		
4	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	1		1		
5	¿Las excepciones a lo anterior (ajustes) son identificados como tales y hacen referencia a la operación que modifican?	1		1		
6	¿Son adecuadamente autorizados?	1		1		
7	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurre?	1		1		
8	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrolla las operaciones en proceso?	1		1		
9	¿El paquete informático permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, su corrección donde se encuentre?	1		1		
10	¿El personal que maneja el sistema informático entiende todas las aplicaciones del mismo?	1			0	El sistema informático no es completo.
11	¿Existen opciones de auditoría en el paquete contable?	1			0	

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	18/23

12	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a sus respectivas responsabilidades?	1		1		
13	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta colaborando en la toma de decisiones?	1			0	
TOTAL		13		10		23

$$CP \quad \frac{CT}{CP} = \frac{23}{26} = 88 \%$$

Confianza = 88%

Riesgo = 12%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

Información y Comunicación

El cuarto componente del sistema de control interno es el sistema de información y comunicación, implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	19/23

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Información y comunicación
 ALCANCE : Información
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	1			0	
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	1		1		
3	¿Es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?	1		1		
4	¿Esta accesible para quienes deben disponer de ella? mediante tableros comandos en PC, otros archivos o bases en PC?	1		1		
5	¿El contenido de la información es el apropiado?	1		1		
6	¿Es confiable, (Se puede confirmar con la documentación soporte)?	1		1		
7	¿Es dicha información oportuna?	1			0	
8	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la organización (Considerar usuarios internos y externos)?	1			0	
9	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	1			0	
10	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	1		1		
11	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		
12	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		
	TOTAL	12		8		20

$$CP \quad \frac{CT}{CP} \quad = \quad \frac{20}{24} \quad = \quad 83 \%$$

Confianza = 83%

Riesgo = 17%

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	20/23

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	21/23

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Información y comunicación
 ALCANCE : Comunicación
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

N°	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	1		1		
2	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	1		1		
3	¿Y a denunciar errores o irregularidades?	1		1		
4	¿De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización?	1		1		
5	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		
6	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño y ocurrencias de la entidad?	1		1		Solo se le actualiza el directorio de ocurrencias al Gerente General.
7	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad, sus responsabilidades?	1		1		
8	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1			0	Nunca se ha realizado auditorías ni internas ni externas.
9	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	1		1		
TOTAL		9		8		17

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{18} = 94\%$$

Confianza = 94%

Riesgo = 6%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

Supervisión

El quinto y último componente del sistema de control interno es el de Supervisión que debe entenderse a los efectos del siguiente con sentido amplio del monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	22/23

SUPERVISIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
 COMPONENTE : Supervisión
 ALCANCE : Supervisión
 FECHA : 2010-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras las operaciones diarias de la entidad.

Nº	PREGUNTAS	ADMINISTRACIÓN		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	1			0	
2	¿La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad del gerente y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?	1			0	
3	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	1		1		
4	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	1		1		
5	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente (los reclamos de facturas/usuarios, reclamos de proveedores)?	1		1		
6	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?		0		0	Cada dos años se realiza el control de inventarios.
7	¿Están definidas herramientas de autoevaluación (sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro)?	1			0	
8	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	1			0	
9	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?	1		1		

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	23/23

10	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	1		1		Si lo hacen pero cuando se dan cuenta de la falta del producto y solo lo hacen de ese ítem.
11	¿Se analizan los informes de auditoría?	1			0	Solo se analiza los informes del contador.
12	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1		1		
13	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1			0	
TOTAL		12		6		18

$$CP \frac{CT}{CP} = \frac{18}{26} = 69 \%$$

Confianza = 69%

Riesgo = 31%

ELABORADO POR:	FECHA
F.C.	2010-09-08

HOJA DE TRABAJO DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

Tabla No. 1 “AMBIENTE DE CONTROL”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Valores de Integridad y ética	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Distribuidora no posee ningún código de conducta ni tampoco fortalecimiento de los valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Gerente Propietario debería elaborar un código de conducta o a su vez contratar a un perito, ya que así los empleados sabrán cuáles son las políticas o principios que deberán seguir dentro de la institución.
Compromisos con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos. ➤ No existe una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación. ➤ No existe planes de capacitación dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El empleador debería elaborar un manual de funciones para la Distribuidora. ➤ Se debería realizar una evaluación periódica del desempeño por lo menos una vez al trimestre, ya que así se podrán detectar las zonas críticas y buscar una solución a ello. ➤ Debería existir un plan de capacitación semestral en especial para los puestos más delicados (Talento Humano, Contabilidad), y demás puestos que la Gerencia lo considere necesario.
Filosofía de la Gerencia y su estilo operativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Dirección acapara la totalidad de las responsabilidades y decisiones. ➤ Existen desacuerdos con respecto al contenido de la información contable. ➤ No se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad y proceso de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Dirección debería acaparar solo la responsabilidad que le compete, y permitir a las demás personas cumplir a cabalidad con sus funciones. ➤ Siempre va a existir diferencias de criterio entre el Gerente Propietario y el Contador, pero más se da por la falta de conocimientos técnicos de parte del Gerente Propietario. ➤ En el tema de rotación del personal del área contable no creo que sea lo más aconsejable, ya que eso involucra conocimientos que talvés el resto del personal no pueda

		cumplir.
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Luego de las visitas realizadas a la Distribuidora el investigador define que no existe una estructura organizacional. ➤ No hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión. ➤ No existe la Misión definida en la Distribuidora. ➤ La administración no ha definido una estructura organizativa en base a procedimientos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debería el Gerente Propietario buscar asesoría profesional para establecer los puestos, funciones y responsabilidades que debe tener la Distribuidora para poder cumplir con todas sus actividades. ➤ Los directivos de la Distribuidora deberían preocuparse en contratar o capacitar al personal en temas referentes al giro del negocio, lo cual ayudaría a que estos puedan ser más útiles o beneficiosos dentro de la Distribuidora. ➤ El Gerente Propietario debería establecer y difundir los delineamientos bajo los cuáles van a estar regidos en cuanto a sus objetivos, metas, misión, visión, valores corporativos, etc. ➤ Se sugiere establecer procedimientos de control en los diferentes aspectos.
Asignación de autoridad y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según el investigador no existen Jefes Departamentales, todos están en un mismo rango, ➤ Tampoco existe una delegación de funciones adecuada, y ➤ No existe una delimitación de las áreas de competencia dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere reestructurar y determinar las áreas que van a existir en la Distribuidora, jefaturas y demás cargos de acuerdo a la necesidad de dicha entidad. ➤ Se propone realizar un manual de funciones, procedimientos y responsabilidades.
Políticas y prácticas del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existen procedimientos para la selección de personal, son contratados sin realizarles pruebas o medición de sus capacidades. ➤ El personal nuevo no es dado a conocer a los demás compañeros tanto personal como funcionalmente. ➤ Los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones no son conocidos por todos los empleados. ➤ La mayoría de personal realiza trabajos fuera del horario laboral. ➤ No existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para poder contar con personal capacitado, Distribuidora Ordóñez debería realizar publicaciones en los medios de comunicación de uso masivo, posterior a ello las pruebas técnicas, psicológicas y de razonabilidad. ➤ El nuevo personal debería ser presentado dentro de la Distribuidora, sobre todo con el personal que va a interactuar directamente. ➤ El Gerente deberá dar a conocer los motivos y tiempos dentro de los cuáles podrá ser ascendido o incrementado su remuneración. ➤ Si el personal realiza sobretiempo, Distribuidora Ordóñez está en la obligación legal de cancelar esos haberes.

Políticas y prácticas del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones no es conocido por todo el personal. ➤ No se evalúa periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura, ya que no existe formalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Gerencia debería propender a capacitar constantemente a sus empleados, de acuerdo al área a la que pertenecen. ➤ Se debería realizar un manual de procedimiento interno (reglamento interno). ➤ Se aconseja evaluar periódicamente las necesidades para detectar puntos débiles y buscar una solución.
--	--	---

Tabla No. 2 “EVALUACIÓN DE RIESGOS”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los objetivos son muy claros y son comunicados a todos los involucrados. ➤ No existen metas a alcanzar ni tampoco herramientas de medición. ➤ No existe un presupuesto de ventas mensual. ➤ No existe una evaluación de desempeño de cada área con relación a la meta institucional. ➤ No se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas. ➤ No existe un plan operativo anual. ➤ La preparación de los estados financieros no es confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Administración debería incentivar a los empleados para que se comprometan a alcanzar los objetivos planeados. ➤ Se debería establecer metas y herramientas de medición como indicadores, etc. ➤ Debería realizarse una programación de gastos y ventas mensuales, lo cual ayudaría a comparar si la meta fue cumplida o no. ➤ El Gerente General deberá evaluar el desempeño de cada área, pero antes de ello debería establecer las metas y objetivos a seguir. ➤ Se debería establecer y facilitar los recursos a las diferentes áreas para que éstas cumplan con lo propuesto. ➤ Se debería establecer un plan operativo anual, lo cual serviría como una brújula que determine el norte a alcanzar por parte de la empresa. ➤ Por lo general, la mayoría de empresarios dudan del contenido de los estados financieros, pero para ello se recomienda contratar una auditoría externa al final de cada periodo anual.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los riesgos son identificados, discutidos y comunicados oportunamente a la Dirección para que tome las medidas pertinentes, pero no son clasificados según su importancia. ➤ Si se considera la experiencia de ejercicios pasados. ➤ En el proceso de identificación de riesgos no se determina si son por factores internos o externos. ➤ No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: avances tecnológicos, necesidades o requerimientos de Organismos externos, modificación de la legislación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debería establecer un rango de acuerdo a la importancia de los riesgos, e ir buscando alternativas prácticas que permita mitigarlos. ➤ Es sumamente importante que se sigan tomando en consideración las experiencias de ejercicios fiscales anteriores, lo cual sirve de antecedentes para el periodo actual y posterior. ➤ Se debe establecer si los riesgos producidos son por factores internos o externos, y, cuando sea posible corregirlos y así evitar potenciales inconvenientes dentro de la Distribuidora.

Riesgos		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debería realizar una exploración, estudios de mercado, y constatar cuales son las actualizaciones tecnológicas que puedan dar resultados positivos a la entidad, también permite saber que nuevos productos se pueden ingresar al mercado, adicional a ello, participar en constantes actualizaciones tributarias, legales, etc.
Análisis de riesgos y su proceso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para la interpretación del efecto de un riesgo no existe un proceso de valoración. ➤ Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal no son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los riesgos son inherentes a cualquier proceso, por lo cual obligatoriamente el Gerente de la Distribuidora debe asignar un porcentaje de ocurrencia de estos, se debería darle la atención debida, analizar, interpretar y buscar una solución viable a los riesgos ya que en lo posterior puede causar inconvenientes al desempeño de la gestión de Distribuidora Ordóñez. ➤ El Gerente de la Distribuidora debería implementar métodos y estrategias que permita determinar, establecer, analizar, interpretar y buscar una solución a los riesgos presentados y aquellos que puedan presentarse.
Manejo del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las áreas de Distribuidora Ordóñez no están instruidas para transmitir situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados. ➤ No se han identificado cambios que puedan afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización. ➤ Los riesgos no han sido ranqueados por probabilidad de ocurrencia. ➤ No se han implementado sistemas que brinden información estadística de las operaciones. ➤ No existen controles que aseguren que las acciones de la Dirección son realizadas correctamente. ➤ El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos. ➤ No se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debería existir el compromiso de todos los empleados y nivel Administrativo, para poder alcanzar los objetivos planteados ya que el beneficio es mutuo. ➤ Se debe realizar un análisis exhaustivo que permita identificar cuáles son las razones que impiden alcanzar los objetivos y corregirlas. ➤ La Dirección debería establecer conjuntamente con los niveles medios los posibles riesgos a los que están expuestos al momento de ejecutar alguna actividad determinada. ➤ Se debería realizar mensualmente la valorización de la Gestión de la Distribuidora a través de indicadores de gestión. ➤ Se debería implementar cuestionarios de objetivos planteados vs. cuestionarios de objetivos alcanzados, lo cual ayudará a determinar si la Gestión Administrativa de la Distribuidora es idónea.

Manejo del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe ningún mecanismo que pueda anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si el personal está capacitado para poder enfrentar los riesgos, sería bueno que se los siga capacitando y puedan ser más productivos al momento de enfrentar estas situaciones. ➤ Si se establece medidas o herramientas para poder evitar los riesgos, es una obligación de la persona a la cual se le encargue dicha labor darle el seguimiento necesario para que estas sean cumplidas, o sino de que valdría que solo se que en teoría.
-------------------	---	---

Tabla No. 3 “ACTIVIDADES DE CONTROL”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Tipos de actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los procedimientos de control para los riesgos no son aplicados apropiadamente, porque no se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos identificados. ➤ Los procedimientos de control no son comprendidos por todo el personal. ➤ No existe un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores. ➤ No se preparan los informes para el control de la ejecución/desempeño. ➤ Una sola persona tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción. ➤ Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones no es realizado por personas diferentes. ➤ No existe una comparación de los recursos existentes contra los registros. ➤ No se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión. ➤ No se revisa periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales y específicos. ➤ No se analizan los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y tampoco se analizan los desvíos. ➤ No existe relación y consideración de varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión. ➤ No se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves. ➤ No se realizan evaluaciones con la periodicidad adecuada. ➤ No cuentan con un Plan de auditoría anual, ni se ha realizado una hasta la fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debería establecer los controles a aplicarse para poder ayudar a mantener el control de las diferentes actividades dentro de la Distribuidora, buscar los métodos más acertados lo cual ayudará a tener una revisión constante de que si lo implementado ayuda a su control o no, adicional a ello se deberá capacitar a los empleados involucrados para tener éxito sobre lo propuesto. ➤ La Gerencia debería realizar un análisis de crecimiento trimestralmente, para poder determinar en donde fallaron los controles lo cual ocasionó problemas en la gestión de la Distribuidora y su estancamiento o decreción, y presentar un informe de la situación evaluada. ➤ El Gerente Propietario debería decidir manejar a la Distribuidora como una empresa y no como un negocio personal, establecer las áreas que se requiera, los cargos necesarios y las responsabilidades de cada uno de ellos. ➤ Debe existir una división de responsabilidades y funciones, ya que dentro de una empresa no se puede ser juez y parte. ➤ Al inventario de la mercadería existente en Bodega se la debería corroborar con la existente en el Sistema por lo menos dos veces al año lo cual determinará si el inventario es real o no, y de reflejar el segundo caso tomar las medidas correctivas necesarias. ➤ Es muy importante que la Gerencia ponga énfasis en realizar la evaluación de la gestión a través de indicadores, ya que así se determinará la eficiencia de las operaciones en general y sus puntos débiles y poder reestructurar e implementar alternativas que ayuden a mejorar continuamente. ➤ El Gerente debería contratar los servicios de algún auditor profesional o alguna firma auditora, para que estos realicen su trabajo y determinen si la información que le presentan

		al Propietario es razonable o presenta alguna anormalidad.
Control sobre los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal que maneja el sistema informático no entiende todas las aplicaciones que está a su cargo. ➤ El sistema contable no cuenta con opciones de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debe existir una división de responsabilidades y funciones ➤ Al personal, antes de que se le entregue el computador con los respectivos permisos de usuario deberá ser capacitado previamente, así podrá desempeñar correctamente sus funciones. ➤ Se deberá analizar y constatar si el sistema contable presta las seguridades necesarias, y, las opciones necesarias para el desempeño correcto de la Distribuidora.

Tabla No. 4 “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La información interna y externa generada por la organización no es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación. ➤ El sistema de información no es adecuado a las necesidades de información de la organización. ➤ No se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Gerencia debería estudiar, buscar y analizar propuestas innovadoras en cuanto a sistemas contables se refiere, ya que el actual no cubre todas las necesidades que tiene la Distribuidora. ➤ La información debería ser tratada de la manera más sigilosa posible, para evitar que esta caiga en manos equivocadas que pueda causar inconvenientes dentro de la Organización.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos ➤ De las entrevistas mantenidas con el personal, se deduce que no tienen conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización. ➤ De lo palpado por el investigador se aprecia que la administración no cuenta con un directorio actualizado del desempeño y ocurrencias de la entidad. ➤ No existe comunicación abierta con los auditores externos ni internos, porque simplemente la empresa no cuenta con este personal y tampoco se ha contratado alguna vez estos servicios profesionales. ➤ Los comprobantes de egreso no son revisados por todas las áreas involucradas, por cuál en ocasiones tienen discrepancias con el área de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Gerencia debería preocuparse e implantar un sistema de información que ayude a solucionar los problemas de la forma más rápida posible, y darles a conocer en reuniones detalles importantes como por ejemplo: la misión, la visión, los objetivos, las metas que la Distribuidora pretende alcanzar en cooperación con todos sus empleados y así buscar el compromiso e involucramiento de todos para poder alcanzar lo planteado. ➤ Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño del personal y posteriormente actualizarlas, lo cual servirá para poder identificar la situación real de la Distribuidora. ➤ La gerencia debería contratar los servicios de auditoría externa, así podrá saber si la información financiera que le ha sido presentada es razonable o no. ➤ La documentación (contable, financiera, administrativa, etc.) debería tener la revisión y aprobación de los niveles jerárquicos respectivos, así sabrán porque se genero dicha información y pago.

Tabla No. 5 “SUPERVISIÓN”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dentro de la gestión no existe una rutina de permanente seguimiento, y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos. ➤ No se realizan controles de las existencias de inventarios físicos contra registros. ➤ No existen herramientas de autoevaluación (sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro). ➤ No se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros. ➤ El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad. ➤ No existe supervisión del control interno porque no se aplica el control interno en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sin duda alguna la Gerencia debería propender a corroborar, cotejar y verificar si la información del sistema es igual a la física, es decir confirmar si lo que se encuentra en el sistema con lo físico es real o no, deberían inventariar la mercadería por lo menos dos veces al año. ➤ Deberían evaluar la gestión de la empresa por lo menos cada dos meses, así determinar los puntos bajos y buscar alguna alternativa que permita su reivindicación. ➤ Se debería supervisar al personal sorpresivamente, ya que así se determinaría si estos cumplen o no su labor, es una estrategia buena ya que por lo general nos desempeñamos de mejor manera solo bajo presión, y al no saber que día les van a chequear se van a preocupar por realizar a cabalidad sus funciones.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor

Cap. (sp)

Édgar Ordóñez

GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ

De mi consideración:

Se ha efectuado el estudio y análisis del Control Interno Administrativo, bajo la aplicación del Método COSO a Distribuidora Ordóñez al 31 de diciembre del 2008.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,

Fernando Campaña Ch.

3.1.3.1. Indicadores de Gestión

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2010 DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Tabla No. 6 “INDICADORES DE LIQUIDEZ”

INDICADOR	2010	COMENTARIO
CAPITAL DE TRABAJO	68.442,07	La Distribuidora cuenta con un capital de trabajo no aceptable, es decir no puede cubrir sus obligaciones inmediatamente de ser el caso.
(Activo Corriente – Pasivo Corriente)	1,038,167.52 – 969,725.45	
RAZÓN CORRIENTE	1,070578812	La interpretación de este resultado nos dice que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ 1.07 dólares de respaldo en el activo corriente.
Activo Corriente	1.038.167,52	
Pasivo Corriente	969.725,45	
PRUEBA ÁCIDA	0,284201173	Este resultado nos dice que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$ 0.28 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios, necesariamente tendrían que transformar sus inventarios en disponible para cubrir dichos valores.
(Activo Circulante – Inventarios)	1,033,709.11 – 758,112.00	
Pasivo Corriente	969.725,45	
PASIVO CORRIENTE / INVENTARIOS	1,279132173	Por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa debe realizar, vender o convertir a efectivo \$ 1.28 de sus inventarios para terminar de cubrir dichos valores, este es un resultado negativo, ya que el pasivo corriente es mucho mayor que los inventarios.
Pasivo Corriente	969.725,45	
Inventarios	758.112,00	

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2010 DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Tabla No. 7 “INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO”

INDICADOR	2010	COMENTARIO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,60	Se interpreta en el sentido que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$ 0.60 centavos; es decir que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.
Pasivo Total	969.725,45	
Activo Total	1.617.517,81	
ACTIVOS FIJOS / PATRIMONIO LÍQUIDO	0,88	Es un índice poco alentador ya que la mayoría de los recursos se encuentran congelados en edificios, terrenos y bienes muebles, y el margen de generación de capital de trabajo se estrecha demasiado para realizar sus actividades.
Activos Fijos	572.744,40	
Patrimonio Líquido	647.792,36	
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	1,00	Claramente se ve que la empresa cuenta con pasivos que deben ser cubiertos a corto plazo, es decir la entidad se encuentra endeudada con obligaciones inmediatas en un 100%.
Pasivo Corriente	969.725,45	
Pasivo Total	969.725,45	
ENDEUDAMIENTO / VENTAS	0,26	Indica que la Distribuidora cuenta con un 26% de su nivel de endeudamiento en relación al nivel total de ventas, es decir del total de las ventas el 26% es para cubrir las obligaciones a terceros.
Pasivo Total	969.725,45	
Ventas Netas	3.671.211,94	
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO / VENTAS	0,31	Este indicador manifiesta que del 100% de las ventas, el 31% corresponde a obligaciones financieras contraídas con instituciones bancarias, es un porcentaje bastante elevado.
Obligaciones Financieras	157.711,40	
Ventas Netas	507.113,65	
CARGA GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	No existe una división de los gastos, el contador asume absolutamente todo como gastos operacionales, no existe un criterio objetivo y práctico acerca del tema.
Gastos no Operacionales	0,00	
Ventas Netas	507.113,65	

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2010 DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Tabla No. 8 “INDICADORES DE RENTABILIDAD”

INDICADOR	2010	COMENTARIO
RENTABILIDAD BRUTA	0,14	Por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad bruta de 14%, lo cuál nos conlleva a concluir que el costo de ventas es muy elevado, apenas servirá para cubrir los gastos operacionales.
Utilidad Bruta	507.113,65	
Ventas Netas	3.671.211,94	
RENTABILIDAD OPERACIONAL	0,00	Este indicador permite aclarar que en este año la comercialización de productos no fué rentable, la rentabilidad operacional es del 0%.
Utilidad Operacional	-15.535,11	
Ventas Netas	3.671.211,94	
RENTABILIDAD NETA	-0,01	Podemos observar que no existe rentabilidad, es decir el costo de ventas y gastos es muy elevado lo cuál impide que se genere un porcentaje positivo de rentabilidad.
Utilidad Neta	-30.611,92	
Ventas Netas	3.671.211,94	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	-0,05	Este indicador nos permite concluir que no existe rentabilidad del patrimonio para el 2010, existe un porcentaje negativo lo cual claramente refleja la pérdida que existió en este periodo fiscal.
Utilidad Neta	-30.611,92	
Patrimonio Líquido	647.792,36	
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	-0,02	El -0.02% refleja la incapacidad del activo en la generación de utilidades.
Utilidad Neta	-30.611,92	
Activo Total	1.617.517,81	

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2010 DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Tabla No. 9 “INDICADORES DE ACTIVIDAD”

INDICADOR	2010	COMENTARIO
ROTACION DEL PATRIMONIO LIQUIDO	5,67	Podemos observar que la entidad ha generado 5.67% sobre la inversión realizada por los accionistas.
Ventas Netas	3.671.211,94	
Patrimonio Líquido	647.792,36	
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2,27	Este índice nos dice que por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa tuvo una rotación de 2.27% veces de los activos.
Ventas Netas	3.671.211,94	
Activo Total	1.617.517,81	
ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	53,64	El 53.64% corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo indica un volumen excesivo de ventas en relación al nivel de inversión en la empresa. Depende mucho de los proveedores y obligaciones financieras para financiar los fondos de operación.
Ventas Netas	3.671.211,94	
(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	1,038,167.52 – 969,725.45	
ROTACION DE CARTERA	334,49	Refleja que la cartera tuvo una rotación de 334.49 veces al año, mostrando un nivel de crédito bajo ya que no tienen como costumbre otorgar crédito.
Ventas Netas	3.671.211,94	
Cuentas por Cobrar Clientes	10.975,43	
PERIODO DE COBRO	1,09	Nos demuestra que la empresa demora 1.09 días durante el 2010 en recuperar la cartera. Este resultado es sano compararlo con los plazos otorgados a los clientes para evaluar la eficiencia en la recuperación de la cartera.
Cuentas por Cobrar Clientes * 365	10.975,43	
Ventas Netas	3.671.211,94	
ROTACION INVENTARIOS	87,45	Con este índice se concluye que la empresa cuenta con un inventario para atender sus ventas durante 87.45 días
Inventarios * 365	758.112,00	
Costo de Ventas	3.164.098,29	

CUADRO DE INDICADORES ANUALES 2010 DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Tabla No. 9 “INDICADORES DE ACTIVIDAD”

INDICADOR	2010	COMENTARIO
CICLO OPERACIONAL	88,54451509	Refleja que para poder convertir sus inventaros en efectivo necesita de 88.54 días.
((Inventarios / Costo de Ventas) * 365) + ((Cuentas por Cobrar Clientes / Ventas Netas) * 365))	((758,112.00/3,164,098.29)*365)+((10,975.43/3,671,211.94)*365))	
PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES	93,67127728	Los 93.67 refleja el número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores.
Cuentas por Pagar a Proveedores * 365	812.014,05	
Costo de Ventas	3.164.098,29	

3.1.3.4 INFORME DE AUDITORÍA

Ing. Santiago Ordóñez

GERENTE GENERAL DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.

Presente

De mi consideración:

En ejercicio de las facultades conferidas por el Cap. (sp) Édgar Ordóñez Presidente de Distribuidora Ordóñez, se procedió a efectuar un examen en el ámbito de la entidad antes mencionada.

OBJETO DE LA AUDITORÍA

Diagnosticar la situación real en la que se encuentra Distribuidora Ordóñez Rubio S.A., cuyos ejecutores serán los descritos en la agenda de entrevista con el Gerente.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen fue realizado de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

La metodología aplicada para la recolección de la información se basó en entrevistas, cuestionarios, encuestas, análisis, entre otras técnicas, con el responsable de D.O., y demás funcionarios que laboran en la organización, en el análisis de la información generada por las áreas operativas relevadas y de muestras de documentación procesadas por las mismas.

A partir del análisis de la información obtenida según la metodología descrita en el párrafo anterior y de acuerdo a las características financieras y prestacionales de la institución, se establecieron siete puntos críticos a fin de ser analizadas con mayor profundidad: inexistencia de una estructura orgánica funcional total, inexistencia de la planeación estratégica, inexistencia de manuales y demás reglamentos internos, inexistencia de planificación operacional, inexistencia de control de gestión, inexistencia de herramientas para la gestión, inexistencia de aplicación de procedimientos básicos por

parte del Contador

Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 09 de agosto del 2010 y el 11 de marzo del 2011.

Oportunamente, se ha puesto en conocimiento del organismo auditado el resultado del examen efectuado a fin de que produzca los comentarios y aclaraciones que considere pertinentes.

ACLARACIONES PREVIAS

Distribuidora Ordóñez Rubio S.A. naturaleza y fines.

Distribuidora Ordóñez S.A., es una institución comercial del sector privado, fiel cumplidora de todas las disposiciones emitidas por los organismos de los cuáles estamos supervisados o sujetos a regulación legal, cuenta con facultades decisorias referidas a ciertas materias (por ejemplo: realizar gestiones ante instituciones del Estado, instituciones privadas y personas y adquirir derechos y contraer obligaciones), delegadas en su calidad de entidad con personalidad jurídica propia.

Administración de Distribuidora Ordóñez

El máximo representante es el Gerente General en la persona del Cap. (sp) Édgar Ordóñez.

Comercialización de productos

Distribuidora Ordóñez cuenta con cuatro locales. La misma ha tenido a lo largo de estos últimos años, ampliaciones y modificaciones. La institución cuenta con productos de primera necesidad, regalos, aseo personal, juguetes, entre otros, contando con personal capacitado para poder ofertar los productos mencionados mismos que serán de utilidad para todos nuestros clientes.

Misión, Visión, Objetivos y Funciones

Nuestros empleados saben dónde queremos llegar, saben nuestros objetivos que les hemos comentado y saben sus funciones, lo que si no contamos con documento formal alguno en el cuál se encuentre plasmado lo que hemos mencionado.

Estructura Orgánica

Nuestros colaboradores conocen de nuestra estructura orgánica, tampoco contamos con documento formal alguno en el cuál se encuentre plasmado lo que hemos mencionado.

Sistema Informático

Nuestro sistema lastimosamente no presta las facilidades que deseamos a pesar de que el valor que cancelamos fue muy fuerte, ese es un punto débil, mismo que va a ser estudiado y buscar una solución viable.

Adquisición de mercadería

Tenemos proveedores constantes y de confianza, mismos que nos proveen de la mercadería que necesitamos para poder ofrecer a nuestros clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estructura Orgánica Funcional

Conclusión

Distribuidora Ordóñez carece de una estructura orgánica – funcional, se encuentra definida a breves rasgos.

Recomendación

Tomando en consideración que para que un negocio crezca de una forma organizada y adecuada este necesita establecer una estructura – funcional, más aún ahora que Distribuidora Ordóñez fue certificada como una empresa, esta necesita organizarse para poder descentralizar todas las funciones que venían centralizadas en manos del Gerente General, mencionar que el éxito en los procesos radica en que cada funcionario realice sus funciones de forma eficiente y efectiva.

Esto implica una racional distribución de las responsabilidades, acciones y cargas de trabajo, mediante una eficiente asignación del talento humano, lo aconsejable sería que se estructure la entidad con los mismos funcionarios que vienen laborando tomando en consideración sus conocimientos y habilidades.

Planeación estratégica

Conclusión

Distribuidora Ordóñez carece de planeación estratégica, se encuentra definida a breves rasgos.

Recomendación

Lastimosamente Distribuidora Ordóñez nunca fue vista como una empresa sino mas bien como un negocio familiar, la planeación estratégica es sumamente importante dentro de una entidad ya que a través de ella se describen los lineamientos para los cuales fueron creados y su respectiva consolidación y proyección en un futuro cercano, define los pasos a seguir para poder alcanzar lo mencionado y también define lineamientos bajo los cuáles se va a regir al personal en general, por lo cuál deberían establecer formalmente la planeación de acuerdo a sus necesidades y situación actual y el único beneficiario de esta implementación será la empresa.

Manuales y reglamentos internos

Conclusión

Distribuidora Ordóñez carece de manuales y reglamentos internos.

Recomendación

Es muy importante que una entidad cuente con manuales y reglamentos internos de acuerdo a sus necesidades, esto facilita la interacción empleado – patrono ya que saben que responsabilidades deben cumplir y los posibles llamados de atención y sanciones que pueden ser objeto por su incumplimiento, tendrán claras las políticas bajo las cuáles van a interactuar en sus funciones.

Deberían realizar los manuales y demás reglamentos internos en conjunción con los empleados así existirá un mayor compromiso de parte de los funcionarios.

Planificación operacional

Conclusión

Distribuidora Ordóñez desde que comenzó sus actividades comerciales nunca ha elaborado ningún P.O.A. (Plan Operativo Anual) que contenga los objetivos y la metodología para establecer metas anuales, determinándose a su vez los medios para alcanzarlas (recursos físicos y financieros) y donde así mismo se analicen por anticipado posibles problemas y se planteen alternativas de soluciones factibles, coordinando las diversas actividades a desarrollar.

Recomendación

Distribuidora Ordóñez debe realizar a inicios de cada año un P.O.A. en el cuál se planteen las metas anuales a conseguir, los medios para alcanzarlos y el compromiso de que se va a cumplir e ir resolviendo los problemas que se presenten en el camino.

Deberá elaborar una planificación que, a partir de los objetivos de la organización, establezca premisas con relación al medio en el cual se desarrolla la actividad, evalúe las distintas alternativas, seleccione un curso de acción que permita llevar a cabo las acciones para alcanzar los objetivos, controle y evalúe la gestión permitiendo retroalimentar el sistema en función de los resultados obtenidos y los objetivos establecidos.

Control de Gestión

Conclusión

No se han realizado informes de control de gestión en donde se determinarán debilidades y fortalezas de las acciones desarrolladas por la Dirección.

La ausencia de dichos informes no permite el monitoreo de la gestión, no contándose con elementos de juicio precisos que alerten sobre diversos problemas que se plantean en la ejecución y que son de utilidad para la toma de decisiones correctivas y también para ser tomados en cuenta en futuras planificaciones.

Recomendación

Los informes de control de gestión son importantes para poder monitorear las acciones desarrolladas luego de la planificación existente, es una herramienta que facilita el control de lo planeado vs. lo alcanzado y así poder verificar y determinar si existe un cumplimiento óptimo o si se toma en consideración correcciones futuras a las acciones, por lo cuál D.O. debe aplicar mensualmente controles de gestión en todas las áreas lo cuál ayudará a corregir errores que se presenten y ayudará a mejorar la gestión de la entidad lo cuál se reflejará en beneficio institucional.

Deberá realizar informes de gestión para toda la institución, a fin de generar información que permita obtener un conocimiento que alimente la toma de decisiones oportunas y pertinentes a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos.

Herramientas para la gestión

Sistema de Información

Conclusión

Distribuidora Ordóñez en ninguna oportunidad ha desarrollado un tablero de comando con indicadores de gestión para evaluar su desempeño que relacione la información física y financiera.

La Institución carece de un sistema informático integral e integrado que permita vincular datos administrativos y contables de modo de establecer un adecuado modelo de control de gestión.

Recomendación

Deberían buscar en el mercado un programa informático que pueda cubrir las necesidades con las que cuenta la Distribuidora, un programa que les permita tener la información en red con las sucursales, que les permita obtener cualquier reporte que presidencia o gerencia o cualquier jefatura necesite en un tiempo óptimo, reportes que faciliten las actividades laborales de sus usuarios, que presente las seguridades necesarias para que no pueda ser manipulado por ningún usuario, un programa que pueda presentar la información inmediata y completa de todos los locales.

Desarrollar un modelo de gestión de información que permita la elaboración de tableros de comando por los distintos niveles a fin de evaluar el desempeño relacionando la información física y financiera.

Indicadores de Gestión

Conclusión

Distribuidora Ordóñez no tiene elaborados ni definidos indicadores que permitan evaluar su gestión. La medición de la eficacia, eficiencia y economía, ligada a la comercialización

de bienes, contó con la restricción emanada del hecho que la institución no desarrolló una planificación estratégica para todo el año, ni definió metas físicas que representen acabadamente su comercialización.

Recomendación

Los indicadores de gestión son herramientas valiosas al momento de evaluar el cumplimiento de las acciones planeadas vs. las alcanzadas, son importantes ya que a través de ellos se puede establecer si se pudo alcanzar o no y buscar las soluciones respectivas en las áreas críticas en posteriores planeaciones.

Sería bueno que por lo menos se evalúe una vez al trimestre la gestión a través de indicadores, así se podrá detectar las áreas más críticas y a su vez poder plantear posibles soluciones que ayudarán al desempeño óptimo de la Distribuidora, se recomienda realizar una auditoría financiera lo antes posible, esto servirá para saber la situación real de la entidad.

Santo Domingo, 14 de marzo del 2011

Atentamente,

Fernando Campaña

EGRESADO DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CAPÍTULO IV PROPUESTA

DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.



“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN”

**CAP. (SP.) ÉDGAR ORDÓÑEZ
PRESIDENTE**

**FERNANDO CAMPAÑA CHIRIBOGA
AUTOR**

Santo Domingo, abril del 2011

Introducción

Una de las principales causas del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en esta institución un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando dicha empresa que favorece al fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación. Distribuidora Ordóñez en la actualidad cuenta con una organización informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente.

El proyecto que el Investigador desarrolla en este trabajo involucra y está dirigido al personal y en especial al desarrollo de la organización, ya que siendo una empresa de comercialización de productos de primera necesidad considera entonces al personal administrativo y operativo como fundamental.

Una razón más a considerar es que el Investigador considera que los aspectos de administración de personal son los principales factores por los cuales una empresa surge en nuestro medio.

JUSTIFICACIÓN

Distribuidora Ordóñez Rubio S.A. es una entidad consolidada comercialmente por lo cuál se ve en la necesidad de estructurarse de una manera óptima la cuál le permita desarrollarse de la mejor manera, expandirse y consolidarse a nivel regional y luego a nivel nacional, pero para desarrollarse y seguir creciendo se necesita una estructura satisfactoria y adecuada de acuerdo a sus necesidades e importancia.

Debe contar con una planificación organizacional, manuales, etc., lo cuál le permita la ejecución de actividades y procedimientos de forma eficiente y efectiva.

Por esta razón a través del estudio, aprobación y aplicación del presente Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa contribuirá al desarrollo de actividades en términos de eficiencia, eficacia y economía que permitan un mejoramiento continuo para la empresa.

Los beneficiarios directos será la Distribuidora en sus directivos, ya que permitirá realizar una adecuada segregación de funciones, responsabilidad y políticas bajo las cuáles se van a desempeñar, lo cuál agilizará la toma de decisiones que permitan contrarrestar deficiencias encontradas y de forma indirecta, proveedores y clientes quienes también se beneficiarán.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El presente Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de Distribuidora Ordóñez ubicada en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una importancia relevante porque brindará organización, agilidad en las actividades, determinación de las funciones que tendrán que desempeñar en sus respectivos puestos, su ubicación jerárquica dentro de la estructura organizacional, lo cuál dinamizará la interacción de áreas en las actividades comerciales de la entidad, adicional se podrá contar con información detallada, ordenada, sistemática e integral de sus actividades, responsabilidades e información sobre sus funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones y actividades que se realizan en la Distribuidora, convirtiéndose en una guía práctica para los directivos y empleados de la organización, que ayudará al desempeño óptimo de sus funcionarios.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivo General

Proporcionar a la Distribuidora lineamientos y directrices básicos bajo los cuales se desenvuelvan y permitan agilizar la interacción laboral en beneficio constante de la entidad.

Objetivos Específicos

- Realizar una adecuada segregación de funciones y responsabilidad.
- Establecer una estructura organizacional - funcional
- Evitar concentración de autoridad y resolución de problemas por una sola persona.
- Agilizar las operaciones laborales, técnicas y herramientas de control etc.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación lo constituye Distribuidora Ordóñez Rubio S.A., de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.1 MISIÓN

Somos una Empresa de comercialización de productos de primera necesidad, cuidado personal, cosméticos, regalos, etc., orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, brindando productos de calidad e innovación a precios competitivos, que nos permitan crecer permanentemente en el tiempo y reafirme la permanencia de nuestra Empresa en el mercado.

El desarrollo integral del personal y el trabajo en equipo son vitales para lograr resultados satisfactorios en la economía de nuestras familias, comunidad y empresa.

4.2 VISIÓN

Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad e innovados para un mejor servicio. Y para su cumplimiento Distribuidora Ordóñez cuenta con un personal comprometido con el trabajo que hace posible que se cumpla con nuestra Política de Calidad.

Distribuidora Ordóñez dentro de unos pocos años será un centro de comercialización y distribución líder en el mercado regional, para ello contará con sucursales ubicadas estratégicamente, brindando oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a sus colaboradores, grupo que estará integrado por un equipo humano con altas cualidades profesionales, morales y con responsabilidad social; cuidando e incrementando el capital invertido de los accionistas y fomentando la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que se encuentran dentro del desarrollo de las actividades de la empresa, participando en el adelanto del país.

4.3 OBJETIVOS

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

Económicos: tendientes a lograr beneficios monetarios:

- ✓ Cumplir con los intereses monetarios del inversionista al retribuirlo con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- ✓ Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- ✓ Mantener el capital a valor presente.
- ✓ Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades al inversionista y empleados.
- ✓ Reinvertir en el crecimiento de la empresa.
- ✓ Crecimiento Sostenido, crecimiento de servicios y clientes estratégicos.

Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- ✓ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- ✓ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir productos; y al crear fuentes de trabajo.
- ✓ Cubrir, mediante organismos públicos y/o privados, seguridad social.
- ✓ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.
- ✓ Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- ✓ Comercializar productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.
- ✓ Fidelización de Clientes, incrementar la vinculación de los clientes actuales.
- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
- ✓ Optimización de los plazos de entrega de la mercadería.
- ✓ Mejorar la calidad de los procesos internos.
- ✓ Constituirse en una Distribuidora estratégica a nivel regional de productos de primera

necesidad.

Técnicos: dirigidos a la optimización de la tecnología.

- ✓ Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- ✓ Propiciar la actualización de los sistemas utilizados y desarrollo de nuevos, que permita satisfacer las necesidades de la Distribuidora.

4.4 NORMATIVAS INTERNAS

El Gerente Propietario, en ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades, cumple con formular las políticas comerciales apoyándose en todo el personal de la Distribuidora, cuya implementación, tendrá carácter obligatorio y en función de ellas se elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos. Su finalidad es encauzar las iniciativas de los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo, de forma que se integren y coordinen los esfuerzos de todas las áreas en una misma dirección.

El mejoramiento de los procesos internos es importante para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión, orientada a satisfacer las demandas de los usuarios y al equilibrio económico financiero de la Empresa. Es en este sentido que se ha formulado el Manual que reúne las políticas comerciales institucionales.

4.4.1 Definición de Política.

Las políticas institucionales son el conjunto de lineamientos directrices aprobados por la Alta Dirección, para orientar el trabajo del personal hacia la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus actividades.

4.4.2 Políticas Rectoras

Las políticas generales que se consideran rectoras para todos los sistemas de Distribuidora Ordóñez, son las siguientes:

- a. Distribuidora Ordóñez se encarga de comercializar productos de primera necesidad, regalos, aseo personal, etc., a bajos precios buscando siempre la comodidad económica del público en general.
- b. La Empresa ha implementado la Gestión Político Social como mecanismo idóneo, para concienciar a todo el pueblo sobre la contaminación de la ciudad a través de la basura, y a tratar de reducir dichos índices.
- c. Anualmente la Administración actualizará, divulgará y ejecutará las Políticas, Valores, Misión, Visión, y Objetivos Empresariales.
- d. Se prohíbe el uso de shorts, bermudas, playeras sin mangas, aretes, gorras o cualquier otro accesorio que sea diferente al uniforme de la empresa.
- e. Queda prohibido comer en dentro de cualquier área de trabajo.
- f. Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- g. Quedan estrictamente prohibidas las rifas, vaquitas o venta de cualquier cosa que sea ajena a la empresa.
- h. Se prohíben las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales.
- i. De igual manera se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.
- j. Se prohíbe el uso de lenguaje altisonante para dirigirse a los compañeros.
- k. Las mujeres deberán de cuidar que su maquillaje no sea exagerado.
- l. Las mujeres tienen prohibido maquillarse durante el horario de trabajo.
- m. El respeto a las ideas es una base de esta empresa, por lo tanto, deberán de respetar a las demás personas sin ignorarlas o burlarse de ellas.

4.4.3 Políticas de la Organización

Las políticas de la organización son muy importantes dentro del desarrollo institucional, ya que a través de ellas se puede ir mejorando continuamente políticas que no han dado mayores resultados, garantizan la efectividad del proceso administrativo corporativo.

- a. El diseño conceptual y organizacional de la Gestión comercial de la Empresa, se enfoca a la satisfacción de sus clientes.
- b. La organización asegura el planeamiento, la coordinación, seguimiento, ejecución y control de las actividades comerciales, comunicando los resultados de la gestión a los colaboradores.
- c. La asignación de recursos se efectúa en función de la demanda de los productos, la eficiencia y la productividad de la gestión.
- d. Distribuidora Ordóñez cuenta con unidades funcionales a cargo de las diferentes responsabilidades.

Su organización, funciones y responsabilidades, así como las relaciones de coordinación y facultamiento para la toma de decisiones en el ámbito que les corresponde, están consignadas en el Manual de Organización y Funciones de la Empresa.

- e. En coordinación con otras entidades, la Empresa establecerá acciones compatibles con sectores afines y/o complementarios, participando y colaborando en esta forma con las políticas generales de Estado.

4.4.4 De Planes y Programas

El desarrollo de planes, programas y proyectos, obedece siempre a un proceso de planeamiento integral que garantice su continuidad y culminación.

Los planes, programas y presupuestos se basan en el Plan Operativo y este en el Plan Estratégico de Distribuidora Ordóñez.

4.4.5 De Desempeño

El desempeño se mide en función de los indicadores de gestión y reportes que incluirán el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.

Se podría realizar la medición con los siguientes indicadores:

Indicadores de Liquidez:

Tabla No. 10 “INDICADORES DE LIQUIDEZ”

INDICADOR
CAPITAL DE TRABAJO
(Activo Corriente – Pasivo Corriente)
RAZÓN CORRIENTE
Activo Corriente
Pasivo Corriente
PRUEBA ÁCIDA
(Activo Circulante – Inventarios)
Pasivo Corriente
PASIVO CORRIENTE/ INVENTARIOS
Pasivo Corriente
Inventarios

Indicadores de Endeudamiento:

Tabla No. 11 “INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO”

INDICADOR
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
Pasivo Total
Activo Total
ACTIVOS FIJOS / PATRIMONIO LÍQUIDO
Activos Fijos
Patrimonio Líquido
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO
Pasivo Corriente
Pasivo Total
ENDEUDAMIENTO / VENTAS
Pasivo Total
Ventas Netas
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO / VENTAS
Obligaciones Financieras
Ventas Netas
CARGA GASTOS NO OPERACIONALES
Gastos no Operacionales
Ventas Netas

Indicadores de Rentabilidad:

Tabla No.12 “INDICADORES DE RENTABILIDAD”

INDICADOR
RENTABILIDAD BRUTA
Utilidad Bruta
Ventas Netas
RENTABILIDAD OPERACIONAL
Utilidad Operacional
Ventas Netas
RENTABILIDAD NETA
Utilidad Neta
Ventas Netas
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO
Utilidad Neta
Patrimonio Líquido
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL
Utilidad Neta
Activo Total

Indicadores de Actividad:

Tabla No.13 “INDICADORES DE ACTIVIDAD”

INDICADOR
ROTACION DEL PATRIMONIO LIQUIDO
Ventas Netas Patrimonio Líquido
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL
Ventas Netas Activo Total
ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO
Ventas Netas (Activo Corriente - Pasivo Corriente)
ROTACION DE CARTERA
Ventas Netas Cuentas por Cobrar Clientes
PERIODO DE COBRO
Cuentas por Cobrar Clientes * 365 Ventas Netas
ROTACION INVENTARIOS
Inventarios * 365 Costo de Ventas
CICLO OPERACIONAL
$((\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) * 365) + ((\text{Cuentas por Cobrar Clientes} / \text{Ventas Netas}) * 365)$
PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES
Cuentas por Pagar a Proveedores * 365 Costo de Ventas

4.4.6 De Regulación Interna

- Se mantendrá informado al personal sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Manuales, Procesos, y Procedimientos, de manera que todos tengan plenamente identificado cual es su rol dentro de la organización.
- La estructura de los instrumentos de gestión está integrada de la siguiente manera:

1er Nivel Manual de las Políticas Comerciales y de ellas se derivan los siguientes niveles.

2do Nivel Los Procedimientos Generales que contendrán el marco organizacional y normativo, así como las orientaciones e instrucciones generales de cada proceso.

3er Nivel Los Procedimientos Específicos e Instructivos Operativos que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada, indicando quien, cuando y como se ejecutará cada actividad, así como los diagramas de flujo respectivos.

- c. Las Jefaturas son responsables de que en su ámbito funcional se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la facultad de organizar, ejecutar, controlar y asegurar el cumplimiento de las actividades.
- d. La elaboración de la normatividad interna, así como su revisión y actualización periódicas, será dirigida por el Gerente en conjunto con todas las Áreas. Una vez concluida su elaboración se encargará de gestionar su divulgación.

4.4.7 Políticas de Cobranza.

- a. La elaboración de la normatividad interna, así como su revisión y actualización periódicas, será dirigida por el Gerente en conjunto con todas las Áreas. Una vez concluida su elaboración se encargará de gestionar su divulgación.
- b. Se realizarán crédito de 8 días a los clientes de mayor confianza, cuyo respaldo será las letras de cambio requeridas.
- c. La Empresa implementa y promueve modalidades de cobranza, llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc., orientadas a facilitar al cliente sus pagos por la mercadería entregada.
- d. Las rutas de reparto son periódicamente evaluadas con la finalidad de optimizar la gestión de cobranza.
- e. La Empresa cuenta con procedimientos y estrategias orientadas a recuperar parcial o totalmente la deuda morosa de un cliente, pudiendo dejar sin efecto la aplicación de

intereses moratorios no facturados a los usuarios inactivos que lleven más de 60 días en este estado.

- f. La Cartera Deudora está segmentada en Normal, Morosa e Incobrables, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Cartera Normal

Comprende deudas cuya antigüedad de facturación no excede los 15 días.

Cartera Morosa

Comprende la deuda impaga cuya antigüedad de facturación esta en el rango de 16 días a 60 días.

Cartera Incobrable o Dudosa

Comprende la deuda impaga cuya antigüedad de facturación se encuentra en el rango de 61 días a más. Esta deuda se provisiona como cobranza dudosa anualmente.

- g. Las deudas calificadas como de “cobranza incobrable o dudosa”, se provisionan cuando cumplan con los requisitos establecidos en la legislación y normatividad interna vigentes.
- h. La Empresa ejercerá acciones coercitivas, operativas y judiciales para la recuperación de la cartera deudora.
- i. Se cuenta con procedimientos para la Quiebra (Castigo de cartera) de aquellas deudas que cumplan con los requisitos establecidos en la legislación y normatividad vigentes.
- j. Se han establecido los indicadores de gestión que permiten medir los resultados del proceso de cobranza, e informarlos para la toma de las decisiones correspondientes.

4.4.8 Políticas de Atención y Servicio al Cliente.

- a. Los clientes de Distribuidora Ordóñez y público en general serán atendidos cordialmente en todos sus locales, brindándoles una atención amable, ágil y

personalizándola cuando las condiciones lo permitan, aplicando normas de conducta y ejecución de actividades orientadas a proporcionarles satisfacción, respecto a los productos que les brinda la Empresa.

- b. Se propicia la buena imagen de la entidad ante la comunidad difundiendo avisos de educación sanitaria, preservación del medio ambiente e imagen institucional.
- c. La Empresa implementa y aplica estrategias que permitan promocionar la venta de los productos al público en general.
- d. Se han establecido Indicadores de gestión que permiten medir los resultados en el proceso de atención al cliente e informarlos para la toma de las decisiones correspondientes.
- e. Todas las solicitudes, quejas y reclamos presentados por los Clientes de la Empresa, se registran y atienden oportunamente.

4.4.9 Política de Calidad

Comercializar de manera eficiente productos de primera necesidad, cuidado personal, cosméticos, regalos, etc., que nos permita aumentar la proporción de clientes satisfechos, a través de una mejora continua de los procesos, con una rentabilidad que asegure el crecimiento y continuidad de la Empresa.

4.4.10 Políticas de Talento Humano

A fin de que la Jefatura de Talento Humano trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las Políticas son:

- a. Se contratará a las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- c. No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- d. Las personas con antecedentes penales sólo serán contratadas para puestos de línea y jamás para puestos de confianza.
- e. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos tres años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- f. Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- g. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- h. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total sus derechos laborales.
- i. Las mujeres en estado de Gestación no pueden ser contratadas, ya que esto significa un costo demasiado alto para la empresa.
- j. Los tatuajes en cualquier parte del cuerpo no se consideran un elemento para negar la contratación de una persona.
- k. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- l. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede

ser favorecido.

- m. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- n. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

4.4.11 Reglamento de Higiene y Seguridad

A fin de evitar los accidentes laborales y de prevenir las contingencias que se puedan presentar tenemos un reglamento de seguridad que se ha de cumplir de manera estricta para seguridad tanto personal como de la empresa.

- a. No se debe de correr en los pasillos.
- b. Al bajar o subir alguna escalera, recuerde que debes de usar el pasamanos.
- c. No levante cajas pesadas sin la adecuada protección lumbar, trata en lo posible de usar el montacargas o solicite ayuda.
- d. Los extinguidores deberán de estar situados en lugares visibles, de fácil acceso y a no menos de 20 metros de distancia entre uno y otro.
- e. Los simulacros para evacuación del edificio en caso de incendio o temblor se deben de hacer por lo menos tres veces al año y siempre en horario de trabajo.
- f. Las brigadas para el control de incendios deberán de estar conformadas por 5 personas en cada local comercial, deberán de ser capacitados de manera constate y tendrán reuniones de mejoramiento de la seguridad una vez al mes fuera del horario de trabajo, recuerda que nuestra meta es **0 ACCIDENTES**.

4.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

VALORES

La estructura organizacional que da vida a los locales integrantes de Distribuidora Ordóñez se inspira en los siguientes valores:

ÉTICA: El comportamiento de los colaboradores y de la entidad estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

COMPROMISO: El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de los colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas frente a la competencia.

RENTABILIDAD: Las empresas buscan alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad.

Solo empresas rentables pueden crecer, asegurar su competencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y sociedad en general. Es compromiso y responsabilidad de todos lograr altos niveles de rentabilidad y productividad.

CALIDAD: La calidad en las empresas es una manera de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

Esta filosofía de calidad total debe ser un compromiso de quienes conforman Distribuidora Ordóñez y debe traducirse a: calidad en los productos, en la gestión administrativa y en la interacción humana.

COMPETITIVIDAD: El éxito de una entidad se mide en el mercado. La competitividad exige control en gastos, control de procedimientos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en precio, calidad y servicio.

TALENTO HUMANO: El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario de Distribuidora Ordóñez.

La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas del colaborador para con la organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Distribuidora Ordóñez se comparte como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en las medidas de sus posibilidades, al desarrollo del país y de la sociedad en general.

4.6 ANÁLISIS F.O.D.A.

Tomando en consideración aspectos relevantes dentro de la entidad, conversaciones mantenidas y análisis realizados con el presidente, se presenta la siguiente matriz:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Locales propios. ➤ Activos Fijos asegurados. ➤ Mercadería asegurada al momento de su traslado. ➤ Instalaciones físicas aseguradas ➤ Personal estable. ➤ Excelente presentación de los productos. ➤ Clientela fiel. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistencia de autoservicio, falta de parqueadero para los clientes. ➤ Escasez de productos de mayor comercialización. ➤ El personal no está realmente comprometido con el desarrollo de la Distribuidora, falta de capacitación. ➤ La dirección no presenta mayor interés en el bienestar de sus empleados. ➤ Falta de seguridad, falta de aseo sanitario en bodega. ➤ Inexistencia de igualdad, comunicación de los empleados con la Dirección. ➤ Falta de aplicación del ciclo administrativo. ➤ Débil desarrollo del talento humano. ➤ Inexistencia de reconocimiento económico por trabajos realizados fuera de horario laboral. ➤ Falta de botiquines y extintores en lugares adecuados. ➤ Carencia de evaluación de desempeño. ➤ Ausencia de campaña publicitaria permanente y eficiente. ➤ Inexistencia de Reglamento Interno. ➤ No existe un medio eficiente para controlar el horario de trabajo de los empleados. ➤ Deficiente seguridad en los edificios de la Distribuidora.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de sucursales. ➤ Descentralizar las sucursales. ➤ Diversificación de productos. ➤ Productos con porcentaje de rentabilidad baja. ➤ Productos de buena calidad y en buenas condiciones. ➤ Ingreso de nuevas líneas de productos. ➤ Seguro Médico para los empleados. ➤ Ubicación geográfica estratégica. ➤ Innovación permanente de productos y promociones. ➤ Readecuación de instalaciones. ➤ Difusión de los productos que ofrece la Distribuidora a través de los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variación de precios por parte de los industriales. ➤ Disminución de ventas por problemas económicos nacionales. ➤ Competencia de mercados. ➤ El constante crecimiento en los precios de los productos, mientras que el salario en Ecuador es reajustado una vez al año. ➤ La inseguridad social.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

Tomando en consideración aspectos relevantes dentro de la entidad, conversaciones mantenidas y análisis realizados con el presidente, se presenta el siguiente organigrama como el más idóneo de acuerdo a las necesidades y estructura organizativa que se desea implementar.

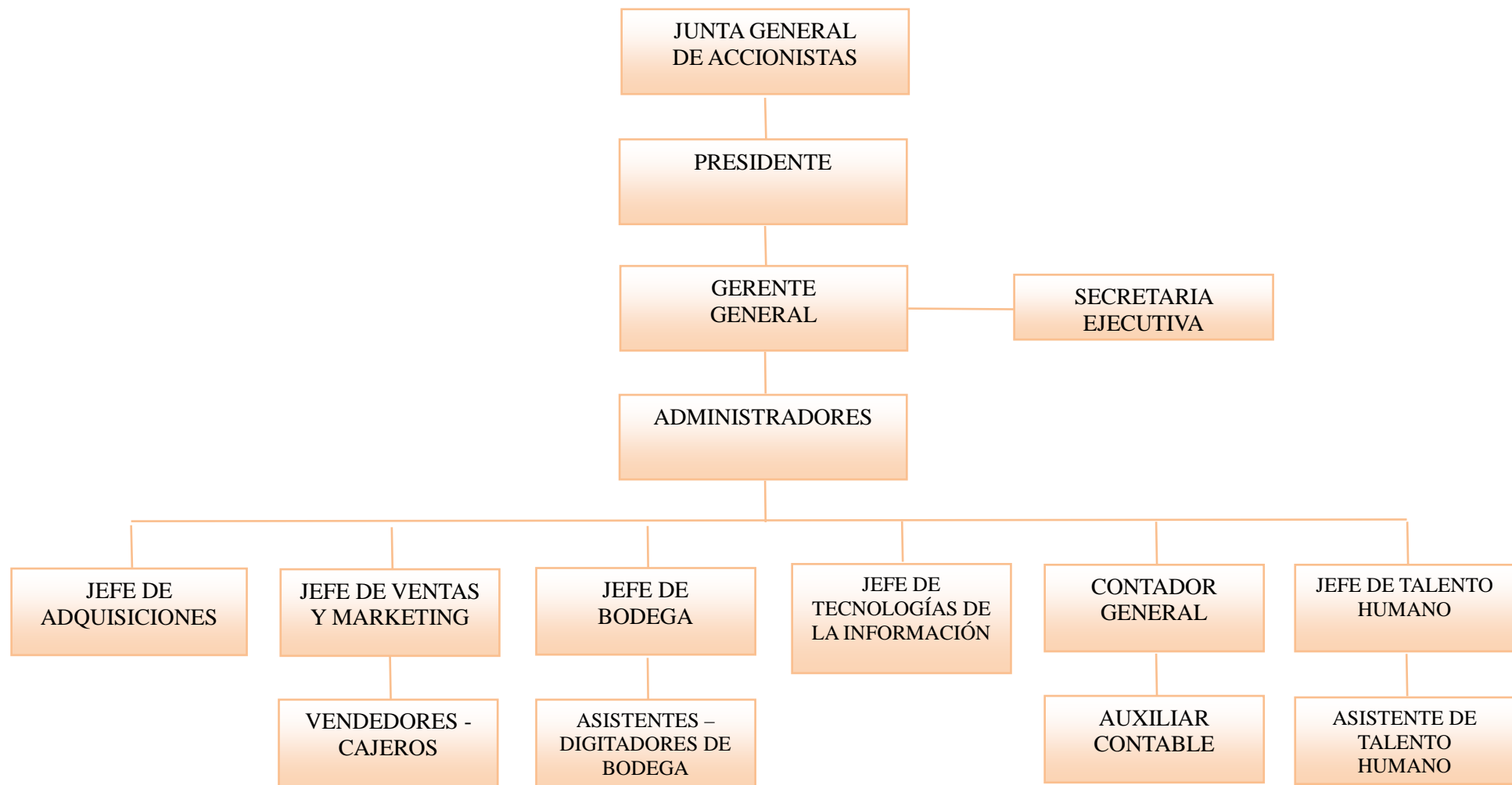


Figura No. 7 “Estructura Organizacional de Distribuidora Ordóñez”
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

4.8 MANUAL DE FUNCIONES

Luego de una revisión exhaustiva de la necesidad de una estructura orgánica – funcional, se procede a elaborar el presente manual de funciones para cada uno de los diferentes cargos dentro de Distribuidora Ordóñez:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y como tal, representa el capital de la Distribuidora; puede acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad y sus resoluciones serán asumidas por el Presidente y estas serán cumplidas por sus subordinados bajo su supervisión.

Puesto: PRESIDENTE
Dependencia: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
Supervisa: A TODO EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA

Función:

- ✓ Es el representante Legal de la Coalición Empresarial, para todos los actos judiciales y extrajudiciales, ostentará la representación formal de la empresa para todos los efectos. Realizará en este sentido cuantas gestiones le sean encomendadas por la Junta General de Accionistas.
- ✓ Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto la matriz como las sucursales.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas en las asambleas.
- ✓ Presidir todas las reuniones de la empresa, siendo su moderador/a. Concederá la palabra a quienes lo soliciten y la retirará cuando la intervención no se refiera al Orden del Día, al asunto que viniera discutiendo o falte al respeto a cualquiera de los restantes miembros de la entidad. Cerrar la discusión y someter a votación las propuestas debatidas.
- ✓ Coordinar las relaciones entre la empresa y las autoridades locales o nacionales, así como entre aquél y cualquier otro organismo público o privado con el que se haya de tratar.
- ✓ Presentar informes financieros – económicos a la Junta General de Accionistas.
- ✓ Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.
- ✓ Formalizar con su firma documentos relevantes que le ha sido otorgado la facultad de hacerlo la Junta General.

- ✓ Promover la convocatoria de las reuniones extraordinarias.

Dependencias:

- ✓ El Presidente depende de la Junta General de Accionistas.
- ✓ Por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con gerencia, administradores y las jefaturas ya que este es el encargado de velar el buen desempeño de sus subordinados, y que estos cumplan con los objetivos de la Distribuidora bajo su dirección.

Horario Asignado:

Trabjará en su oficina de acuerdo a las necesidades de la misma y a la disponibilidad de su tiempo, ya que debido a su alto grado de dirección tiene que estar constantemente en reuniones, viajando, contactándose con los clientes y proveedores lo cual dificulta poder cumplir con un horario de oficina estándar.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Solicitará y analizará la información financiera – económica de acuerdo a los temas que le interesen sobre la institución.
- ✓ Nombrar y remover libremente el personal al servicio de la institución de nivel medio.
- ✓ Brindar soluciones de temas que no puedan ser resueltos por el gerente general o que no esté facultado para hacerlo.
- ✓ Brindar la asesoría que necesitare el gerente general.
- ✓ Supervisar el trabajo de las jefaturas, administradores y gerencia.

- ✓ Elaborar conjuntamente con el gerente, administradores, jefaturas y representantes de los empleados, la planeación estratégica de la institución y sus debidas actualizaciones, elaborarán también manuales y reglamentos internos.
- ✓ Elaborar conjuntamente con el gerente, administradores y jefaturas controles y herramientas de gestión, adicional a ello establecerán los indicadores de gestión a usar mismos que ayudarán a determinar las áreas críticas de la distribuidora y posibles soluciones.
- ✓ Incentivar la creación de nuevas sucursales y nuevas líneas de productos, supervisar proyectos productivos para la expansión de la Distribuidora.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Presidente, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: oficina, escritorio, archiveros, agendas, computadora portátil, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Presidente, debe de contar con capacidad para solucionar los problemas que ameriten su intervención tanto internamente como con los clientes, proveedores y demás individuos u organizaciones involucradas.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Ingeniería o superior en alguna rama Administrativa o de Derecho, preferentemente con Ingeniería en Administración de Empresas, Talento Humano o Desarrollo Organizacional.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con la administración, el desarrollo organizacional, relaciones humanas, nuevas tendencias administrativas, optimización de recursos, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.

- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro y fuera del país.
- ✓ Ser mayor de 30 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos tres años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, además de las prestaciones de ley.

Puesto: GERENTE GENERAL
Dependencia: PRESIDENTE
Supervisa: ADMINISTRADORES, JEFES Y ASISTENTES

Función:

- ✓ Responder por los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y control a desarrollar en la entidad a su cargo.
- ✓ Proponer, formular y/o ejecutar proyectos, programas y acciones que busque la mejora continua de la Distribuidora.
- ✓ Promover y proporcionar el debido acompañamiento en procesos asociativos a nivel empresarial, comercial o comunitario.
- ✓ Plantear, propiciar, incentivar, participar y organizar espacios de comercialización locales, regionales y nacionales, para el fortalecimiento de la economía al nivel involucrado.
- ✓ Propiciar por el establecimiento de un ambiente de respeto, cordialidad, responsabilidad, colaboración y confianza entre funcionarios, respaldando los niveles jerárquicos establecidos y propendiendo por la racionalización de recursos en la entidad y la optimización del servicio al usuario.
- ✓ Utilizar toda su capacidad intelectual en forma eficaz, innovadora y creativa, para dotar a la Distribuidora de las herramientas teórico-practico para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y políticas institucionales, efectuando los estudios técnicos y proponiendo la prestación de servicios que considere se puedan implementar con el fin de buscar la satisfacción de los clientes, el desarrollo regional y nacional. Establecer un claro liderazgo dentro de un ambiente de respeto y productividad, proyectando y consolidando la imagen de la institución.

Dependencias:

- ✓ El Gerente General depende del propietario de la Distribuidora.
- ✓ Por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con todo el personal ya que este es el encargado de velar el buen desempeño de sus subordinados, y que estos cumplan con los objetivos de la Distribuidora bajo su dirección.

Horario Asignado:

Trabjará en su oficina de acuerdo a las necesidades de la misma y a la disponibilidad de su tiempo, ya que debido a su alto grado de dirección tiene que estar constantemente en reuniones, viajando, contactándose con los clientes y proveedores lo cual dificulta poder cumplir con un horario de oficina estándar.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Dirigir los servicios administrativos de la Distribuidora y ordenar todo lo conducente a su funcionamiento.
- ✓ Nombrar y remover libremente, el personal al servicio de la institución sin excepción alguna.
- ✓ Celebrar toda clase de actos y contratos relacionados con los servicios y giro del negocio de la Distribuidora.
- ✓ Deberá buscar asesoría técnica - profesional cuando requiera emprender algún proyecto significativo.
- ✓ Ordenar los gastos incluidos en el presupuesto de cada vigencia, adicional puede ordenar cualquier gasto referente a las necesidades de la Distribuidora.

- ✓ Elaborar anualmente el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos y el programa de trabajo para el año siguiente en conjunto con las jefaturas.
- ✓ Vigilar la conducta administrativa de la organización a su cuidado y el rendimiento o eficiencia del personal.
- ✓ Imponer las sanciones debidas de conformidad con las normas legales vigentes e internas en aplicación disciplinaria del personal.
- ✓ Propender siempre la mejora continua en beneficio de los procesos internos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las funciones y objetos de carácter legal y reglamentario de la institución.
- ✓ Promover la creación de nuevas sucursales y nuevas líneas de productos, y elaborar proyectos productivos para la expansión de la Distribuidora.
- ✓ Velar el cumplimiento de los procesos internos que se implanten.
- ✓ Participar y generar alianzas orientadas a programas y proyectos con visión de integración, consolidación y expansión comercial.
- ✓ Velar por el cuidado, seguridad, aseo y mantenimiento preventivo correctivo de todos los recursos físicos de la Distribuidora, a fin de preservar su integridad proponiendo y ejecutando los controles necesarios.
- ✓ Ejercer el control administrativo sobre los recaudos de la entidad y recaudaciones diarias por parte de los cajeros.
- ✓ Efectuar los giros y pagos de la entidad de conformidad con los procedimientos y proyecciones fijadas semanalmente tanto a los proveedores, personal, IESS, SRI, obligaciones bancarias, entre otras.

- ✓ Ejercer control permanente sobre la información financiera y de inventarios.
- ✓ Solicitud de información a las diferentes áreas de los temas que le interesen.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que El Gerente General, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: oficina, escritorio, archiveros, agendas, computadora portátil, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Gerente General, debe de contar con capacidad para solucionar los problemas que ameriten su intervención tanto internamente como con los clientes, proveedores y demás individuos u organizaciones involucrados.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Ingeniería o superior en alguna rama Administrativa o de Derecho, preferentemente con Ingeniería en Administración de Empresas, Talento Humano o Desarrollo Organizacional.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con la administración, el desarrollo organizacional, relaciones humanas, nuevas tendencias administrativas, optimización de recursos, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.

- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro y fuera del país.
- ✓ Ser mayor de 28 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos tres años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, además de las prestaciones de ley.

Puesto: ADMINISTRADOR
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: AL NIVEL OPERATIVO

Función:

- ✓ Está encargado de dirigir todos los factores endógenos de la empresa, así tenemos lo referente a personal, proveedores, levantamiento de inventario de activos, supervisión y gestión de actividades de mantenimiento, desarrollo de la organización, administración de personal, entre otros.
- ✓ Dirigir, así como recabar la información que muestre el trabajo desarrollado por las jefaturas de la empresa, a fin de formarse un juicio exacto de los acontecimientos y condiciones de los resultados de las operaciones realizadas.

Dependencias:

- ✓ El Administrador depende del Presidente.
- ✓ Por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con gerencia, jefaturas y el nivel operativo ya que este es el encargado de velar el buen desempeño de sus subordinados en el local que está bajo su responsabilidad, y que estos cumplan con los objetivos de la Distribuidora bajo su dirección.

Horario Asignado:

Trabjará en su oficina de acuerdo a las necesidades de la misma y a la disponibilidad de su tiempo, ya que debido a su alto grado de dirección tiene que estar en reuniones, viajando, contactándose con los clientes y proveedores lo cual dificulta poder cumplir con un horario de oficina estándar, pero laborará por lo menos 6 horas al día.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Controlar, evaluar y mejorar la situación de la Distribuidora, así como el rendimiento y la calidad de la entidad.
- ✓ Coordinar, prever, organizar o reorganizar todos los procesos para el buen funcionamiento de la Distribuidora.
- ✓ Custodiar la buena imagen de la organización.
- ✓ Coordinar y controlar las actuaciones y procesos de las diferentes áreas.
- ✓ Ayudar a cumplir los objetivos de la organización.
- ✓ Analizar, aprobar o modificar los planes y propuestas de las jefaturas para cumplir los objetivos de la entidad.
- ✓ Asistir a las convocatorias que se reciban por parte de gerencia, presidencia o Junta General de Accionistas.
- ✓ Planificar reuniones para el seguimiento de la gestión de las distintas áreas.
- ✓ Adoptar medidas para mejorar la calidad y efectividad de la gestión (formación, información, organización, motivación, sistemas, herramientas, equipos, etc.).
- ✓ Transmitir a los miembros de su equipo toda la información de interés que le lleguen en relación con la organización y su actividad.
- ✓ Exigir el cumplimiento de la normativa legal vigente a la Junta General de Accionistas, por parte de todas las áreas de gestión.

- ✓ Solicitará y analizará la información financiera – económica de acuerdo a los temas que le interesen sobre la institución.
- ✓ Nombrar y remover libremente el personal de nivel operativo del local que administra.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Administrador, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: oficina, escritorio, archiveros, agendas, computadora portátil, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Administrador, debe de contar con capacidad para solucionar los problemas que ameriten su intervención tanto internamente como con los clientes, proveedores y demás individuos u organizaciones involucradas.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Ingeniería o superior en alguna rama Administrativa o de Derecho, preferentemente con Ingeniería en Administración de Empresas, Talento Humano o Desarrollo Organizacional.

- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con la administración, el desarrollo organizacional, relaciones humanas, nuevas tendencias administrativas, optimización de recursos, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.
- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa

debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 100% tanto hablado como escrito.

- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 28 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos tres años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, además de las prestaciones de ley.

Puesto: SECRETARIA EJECUTIVA
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Realiza trabajos de dificultad promedio, siendo responsable de planificar y controlar la agenda del Gerente General, es la encargada de redactar y elaborar comunicaciones. La Secretaria Ejecutiva, realiza tareas afines según sea necesario.

Dependencias:

- ✓ La Secretaria Ejecutiva depende de manera directa y única del Gerente General, y nadie depende de ella.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con las jefaturas y asistentes.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Dar soporte a las actividades del Gerente General de la Distribuidora.
- ✓ Redactar y elaborar las comunicaciones, memorandos internos, atención al público.
- ✓ Dar seguimiento al uso del automóvil asignado a Gerencia.

- ✓ Planificar y controlar la ejecución de la agenda del Gerente.
- ✓ Recepcionar la documentación o correspondencia que corresponde a los funcionarios de la Distribuidora, luego realizar la entrega respectiva mediante memos de control, formatos en Excel, etc.
- ✓ Preparar las respuestas de manera adecuada y oportuna de las comunicaciones relacionadas a las actividades de la Distribuidora.
- ✓ Mantener ordenadas y resguardar confidencialmente la documentación relacionada a las directrices de Distribuidora Ordóñez, como así también velar por la guarda de las mismas.
- ✓ Control de las actividades de organización y actualización adecuada del archivo electrónico y físico de la Gerencia General.
- ✓ Redactar documentos de acuerdo a las instrucciones generales recibidas.
- ✓ Orientar sobre la situación de la documentación en trámite.
- ✓ Evaluar y seleccionar documentos proponiendo su eliminación o transferencia al archivo pasivo.
- ✓ Administrar y rendir cuentas del fondo de caja chica del cuál la secretaria será la custodia.
- ✓ Toma dictados en taquigrafía directamente o con la ayuda de un "cassette" grabado y los transcribe en computadora.
- ✓ Revisar y preparar la documentación requerida para la firma respectiva del Gerente General.
- ✓ Organizar eventos comerciales y protocolares.

- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que la Secretaria Ejecutiva, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: escritorio, archiveros, agendas, computadora, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

La Secretaria Ejecutiva, debe de contar con capacidad para informar a las jefaturas, asistentes y en especial a la Gerencia General, de los inconvenientes que se generen con los proveedores, clientes y funcionarios internos de los cuáles no se recepcione la información solicitada.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de título de Secretaría Ejecutiva, formación técnica, auxiliar informática, o en cualquier rama administrativa, etc.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con conocimientos en tendencias de liderazgo, informática, dirección gerencial, manejo del office, interacción humana, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.

- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.
- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería tener el dominio del idioma Inglés en un 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casada(o) o Soltera(o).
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.

- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: JEFE DE ADQUISICIONES
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ El Jefe de Adquisiciones, es el encargado de realizar las compras necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Dependencias:

- ✓ El Jefe de Adquisiciones depende de manera directa y única del Gerente General, y nadie depende de él.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con la Gerencia General, Bodega y Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Planear y programar las adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades y asignación presupuestal de todas las Áreas, en especial a los requerimientos del área de Ventas.
- ✓ Informar al área de bodega sobre las compras a realizar, entrega del pedido (con la debida orden de compra firmada y aprobada tanto por él como del Gerente General), y,

solicitar el pago correspondiente al Departamento de Contabilidad.

- ✓ Atención a proveedores y cotización de los productos adquiridos, a partir de \$ 1500,00 dólares deberán presentar como mínimo tres cotizaciones.
- ✓ En acuerdo con el Gerente General y el Jefe de Ventas, establecer las cantidades máximas y mínimas de los productos a comercializar de conformidad con su demanda, y con los periodos y presupuestos de venta para determinar un stock de mercancía y vigilar el seguimiento de esto.
- ✓ Seguimiento de las órdenes de compras y cotizaciones a los proveedores para que los productos sean despachados de acuerdo a la necesidad de la Distribuidora.
- ✓ Resolución de problemas de entrega y/o reclamos a las fábricas y/o proveedores.
- ✓ Deberá enviar las órdenes de compra por proveedor firmadas y aprobadas por el Gerente General al área de Bodega, para que este último adjunte éstos al original de la factura.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Jefe de Adquisiciones, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle una oficina, el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: Escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo que le faciliten sus funciones, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Jefe de Adquisiciones, debe de contar con capacidad para informar a las demás Jefaturas

y en especial a la Gerencia General de los problemas que se generen en las negociaciones con los proveedores, tanto en lo relacionado a precios, plazos, calidad y cantidad.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en la rama de Comercialización o de Administración de Empresas, o en alguna rama administrativa, preferentemente con conocimientos en productos de primera necesidad.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con tendencias alimenticias actuales, calidad de productos, manejo de mercados, desarrollo organizacional, relaciones humanas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 50% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro y fuera del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: JEFE DE VENTAS Y MARKETING

Dependencia: GERENTE GENERAL

Supervisa: VENEDORES - CAJEROS

Función:

- ✓ El Jefe de Ventas y Marketing, es el encargado de darle una dirección a la empresa, destaca que los esfuerzos de la compañía deberían concentrarse en satisfacer las necesidades de los clientes.

Dependencias:

- ✓ El Jefe de Ventas y Marketing depende de manera directa y única del Gerente General, y nadie depende de él.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con la Gerencia General, Bodega y Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Planear y programar de acuerdo a los saldos existentes en bodega para que el área de compras realice la adquisición de bienes de acuerdo a las necesidades del Área de Ventas.
- ✓ Informar al área de bodega sobre los productos que se solicitaron al área de compras

para verificar que esta última cumpla con lo solicitado (ventas debe realizar su pedido a través de correo electrónico o un memo con la debida firma de respaldo).

- ✓ Dar seguimiento de las órdenes de compras y cotizaciones a los proveedores para que los productos sean despachados de acuerdo a la necesidad de la Distribuidora.
- ✓ Otra función consiste en planeamiento, ejecución y control continuos, se estudia constantemente el medio, se buscan oportunidades y estrategias, se armonizan los mercados con las promociones comerciales.
- ✓ Elaborar promociones comerciales rentables para mercados claramente definidos, tomando en consideración que el mercado es cada vez más exigente, buscan promociones hechas a su medida y completamente diferente a las tradicionales.
- ✓ Establecer y coordinar el corte de ventas, se deberá hacer en forma diaria por los vendedores y verificar su correcto registro en un reporte de ventas en el cual se identifican los folios de, consecutivo de facturas, a quien se le vendió el producto, cuanto se vendió de cada producto, la forma de pago, el almacén que realizo la venta y el desglose de los impuestos.
- ✓ Verificar que la recepción de efectivo se efectúe cuando se realizan las ventas en los locales o se lleva a cabo la cobranza, así mismo capacitar a los vendedores encargados de cada una las sucursales a efecto de que reciban el efectivo y lo depositen en el banco. Obteniendo los comprobantes de depósito mismos que serán entregados al área contable.
- ✓ Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- ✓ Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con la Gerencia General.
- ✓ Planificar los objetivos y estrategias de su equipo de trabajo (Jefe de Ventas y vendedores).

- ✓ Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos planificados.
- ✓ Formar a estos equipos de ventas con conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Motivar y dinamizar al personal de su área para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- ✓ Proporcionar datos obtenidos del mercado directamente y a través de los reportes de vendedores así como su control.
- ✓ Deberá buscar la forma más atractiva y novedosa para llegar a los clientes a través de la publicidad y propaganda en los diferentes medios de comunicación, es decir deberá desarrollar las estrategias más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.
- ✓ Buscar productos novedosos, nuevos, de calidad y a precios accesibles al consumidor final.
- ✓ Analizar todos los contactos con el cliente como oportunidades para recoger más información sobre él y poder satisfacer las necesidades y expectativas.
- ✓ Basar en estrategias de gestión del cliente, deberá desde un profundo conocimiento orientar la estrategia de un modo proactivo hacia el establecimiento de relaciones personales y duraderas.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Jefe de Ventas y Marketing, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle una oficina, el material necesario y suficiente para que

desempeño de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: Escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo que le faciliten sus funciones, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Jefe de Ventas y Marketing, debe de contar con capacidad para informar a las demás Jefaturas y en especial a la Gerencia General de los problemas que se generen en los planes o programas de ventas que se van aplicar, tanto en lo relacionado a precios, plazos, calidad cantidad, publicidad y promociones.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en la rama de Comercialización, Marketing, Administración de Empresas, o en alguna rama administrativa, preferentemente con conocimientos en el mercado nacional.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con tendencias alimenticias actuales, calidad de productos, manejo e investigación de mercados, desarrollo organizacional, relaciones humanas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,

- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro y fuera del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: VENEDORES - CAJEROS
Dependencia: JEFE DE VENTAS Y MARKETING
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Realizan la venta, cobro y entrega de los artículos que son solicitados por los clientes, son los encargados directos de promocionar los productos y sus alternativas en el caso de no existir lo solicitado por el consumidor, los vendedores realizan tareas afines según sea necesario.
- ✓ Efectuar diariamente cuadros de caja, es decir deberán cuadrar lo vendido con el efectivo que tengan en caja al cerrar sus labores diarias.

Dependencias:

- ✓ Los vendedores - cajeros dependen de manera directa del Jefe de Ventas y Marketing, y nadie depende de ellos.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tienen relación directa con las jefaturas de Bodega, Adquisiciones y Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabajarán con el horario de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 13:00 hrs. hasta las 19:00 hrs., en turnos rotativos para el almuerzo.

Deberes y Responsabilidades:

En la actualidad, la función del vendedor tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente (como pensaban y aún piensan algunos) sino, en realizar un “conjunto de actividades” que le permitan lograr

determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Deberá conocer y recopilar toda la información que pueda sobre competencia, productos, necesidades del cliente, nuevos usos de sus productos.
- ✓ Le corresponderá conocer que pueden necesitar sus clientes, cuando, qué precio están dispuestos a pagar por ello y si pueden pagarlo. Se trata de entender todo el proceso de la venta para vislumbrar cual es el verdadero valor que ofrece el producto/servicio.
- ✓ Deberá controlar la evolución del consumo del cliente, avisarlo de las novedades, asesorar sobre la mejor forma de utilizar los productos pero sobre todo entender cómo y cuándo se puede ayudar al cliente.
- ✓ Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, es decir que el vendedor debe constituirse en el “eslabón” que une al cliente con la empresa que representa y viceversa.
- ✓ Contribuir activamente a la solución de problemas, para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc.) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo que el producto o servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfecerá sus necesidades y deseos, falta de servicios, etc.).
- ✓ Administrar su territorio de ventas ya sea que el vendedor se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo una zona de ventas (ciudad, provincia, barrio) o

grupo de clientes (empresas, instituciones, clientes VIP, etc.) debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe:

- ✓ Planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará,
- ✓ Implementar su plan y
- ✓ Controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa que representa.
- ✓ Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa, los vendedores actuales que quieran lograr buenos resultados, no pueden ser los llaneros solitarios del pasado, por el contrario, necesitan ser parte del equipo de mercadotecnia.
- ✓ Detectar e informar a su jefe inmediato de las tendencias del mercado y de la oportunidad de nuevos productos.
- ✓ Ayudar a los clientes en señalar las alternativas de productos existentes en el caso de no existir en stock lo solicitado.
- ✓ Trabajar con los pedidos, corregir y expedir pedidos, manejar devoluciones, problemas de envío.
- ✓ Gestionar información de los clientes, leer publicaciones comerciales, comprobar información con los superiores.
- ✓ Colocar exhibidores.
- ✓ Adaptarse a cada uno de los clientes al momento en que estos realicen sus pedidos.

- ✓ Adquirir conocimientos técnicos y propiedades alimenticias relacionadas con los productos y los servicios añadidos a los mismos.
- ✓ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ✓ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- ✓ Elaborar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- ✓ Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
- ✓ Realizar la limpieza de los locales estableciendo equipos de trabajo los cuales se turnarán diariamente.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que los vendedores - cajeros lleven a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: uniformes, lápices, plumas, cuaderno o agenda.

Observaciones:

Los vendedores - cajeros deben de contar con capacidad para informar a su jefatura, de los inconvenientes que se generen con los clientes y funcionarios internos tanto acerca de los productos como de las relaciones interpersonales.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de título bachiller en cualquier rama y/o formación técnica.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con conocimientos en tendencias de mercado, interacción humana, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.
- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,

- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe tener el dominio del idioma español en 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casada(o) o Soltera(o).
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 18 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos de 6 meses en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, seguro de vida, además de las prestaciones de ley.

Puesto: JEFE DE BODEGA
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: ASISTENTES – DIGITADORES DE BODEGA

Función:

- ✓ El Jefe de Bodega, es el encargado de que los productos que se almacenan estén en buenas condiciones y que exista un stock adecuado de los mismos. Así como velar que las instalaciones de bodega permanezcan en óptimas condiciones, debe tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma así como responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega.
- ✓ Debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos/productos a su cargo y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentra; debe velar de que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento; debe llevar un control preciso de las entradas y salidas de los productos, de quien los recibe (proveedores) y a quién se los entrega (clientes) o área dentro de la misma empresa; debe diligenciar los formatos de entradas y salidas del almacén, verificar que estos documentos sean firmados por el responsable del recibo y/o despacho.

Dependencias:

- ✓ El Jefe de Bodega depende de manera directa y única del Gerente General, y de él dependen los digitadores.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con la Gerencia General, Bodega, Ventas y Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto sean reportadas al área de Adquisiciones, Ventas y Gerencia.
- ✓ Revisar y custodiar el adecuado almacenaje de los productos en bodega interna y foránea, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos.
- ✓ Deberá enviar los ingresos a bodega ha Contabilidad con todos los soportes (orden de compra que coincida con la factura en ítems y valores, firmas de responsabilidad y aprobación tanto del Jefe de Compras como del Gerente General, adicional a ello deberá anexar el ingreso a bodega firmado) para que sean contabilizados luego de la respectiva revisión documental, después que cumplan todos los requisitos legales e internos exigidos y que la documentación sea válida.
- ✓ Verificar que los documentos de despacho, órdenes de transferencias internas y consolidados, y cualquier otro documento sean debidamente autorizados.
- ✓ La mercadería debe recibirse con los originales de la factura del proveedor, no se recibirá la mercadería sin la factura y viceversa, el bodeguero verificará que las existencias de la bodega respectiva correspondan físicamente con la documentación que la respalda.
- ✓ Redactará un correo electrónico o un memo en forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones y Gerencia.
- ✓ Toda la mercadería que se reciba debe revisarse dentro del día y si así no fuere por causa mayor, cerciorarse que no hay productos refrigerados en espera de revisión, ya que estos deben ingresarse en forma inmediata a los refrigeradores respectivos, previa

validación de que el proveedor y transportista mantuvieron dicha cadena, en cuanto a tiempo y refrigerantes para no perder su cadena de frío.

- ✓ Informar mensualmente indicadores de calidad a Gerencia, Ventas y Compras.
- ✓ Preparar mensualmente un detalle con artículos por vencer, dañados, con poca o sin rotación, saldos, etc. e informar por escrito al Jefe de Adquisiciones, Ventas y al Gerente General.
- ✓ Verificar que los saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- ✓ Deberá coordinar con Gerencia y con Contabilidad la realización del inventario anual o cuando la Gerencia lo solicite.
- ✓ Deberá ser informado sobre los productos que Ventas ha solicitado a Adquisiciones para verificar que esta última área cumpla con lo pedido.
- ✓ Dar seguimiento a las órdenes de compra.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Jefe de Bodega, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle una oficina, el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: Escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo que le faciliten sus funciones, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Jefe de Bodega, debe de contar con capacidad para informar a las demás jefaturas y en

especial a la Gerencia General, Ventas, Adquisiciones y Contabilidad de los inconvenientes que se generen al momento de la recepción de los productos, diferencias entre lo facturado y recibido, productos en mal estado, etc.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en cualquier rama administrativa, influyentemente con conocimientos en preferencias alimenticias en el mercado nacional.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con tendencias alimenticias actuales, calidad de productos, desarrollo organizacional, relaciones humanas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

Debe tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería tener el dominio del idioma Inglés en un 50% tanto hablado como escrito.

- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: ASISTENTES - DIGITADORES DE BODEGA.
Dependencia: JEFE DE BODEGA
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Realizar el ingreso al sistema informático contable de los productos que llegan a bodega, son los encargados directos de corroborar la información entre lo facturado por el proveedor en relación con lo solicitado según orden de compra interna, realizan tareas afines según sea necesario.

Dependencias:

- ✓ Los asistentes - digitadores dependen de manera directa del Jefe de Bodega, y nadie depende de ellos.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tienen relación directa con las jefaturas de Adquisiciones, Ventas y Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabajarán con el horario de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. hasta las 18:00 hrs., y de acuerdo a la necesidad de la Empresa.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Supervisar la recepción y envío de productos desde la bodega a los clientes y viceversa, e internamente de bodega a bodega.
- ✓ Controlar que se cumplan todos los procedimientos establecidos por la compañía en lo referente a ingresos a bodega, saldos, corroboración de información entre lo facturado

y solicitado según orden de compra.

- ✓ Realizar cada uno de los procesos del centro de distribución, desde el inicio de la operación hasta nuestros clientes finales.
- ✓ Trabajar con los pedidos, corregir y expedir pedidos, manejar devoluciones, problemas de envío.
- ✓ Dar seguimiento a las órdenes de compra.
- ✓ Realizar un adecuado almacenaje de los productos en bodega interna y foránea, procurando que se mantengan cerrados los accesos.
- ✓ Verificar que los productos lleguen en buen estado.
- ✓ Informar al jefe inmediato cuándo la mercadería que llegue a bodega esté en malas condiciones, no coincida con la orden de compra o no llegue con la factura y guía de remisión de ser el caso.
- ✓ Realizar el ingreso a bodega diariamente de todos los productos recibidos.
- ✓ Realizar la limpieza de la bodega estableciendo turnos rotativos diarios.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referentes a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que los asistentes - digitadores lleven a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: lápices, plumas, cuaderno o agenda, computador, programas informáticos necesarios.

Observaciones:

Los asistentes - digitadores deben de contar con capacidad para informar a su jefatura, de los inconvenientes que se generen con la recepción de productos enviados por los proveedores, y, también de los inconvenientes que se generen con las demás jefaturas en lo relacionado a sus funciones.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de título bachiller en cualquier rama y/o formación técnica.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con conocimientos en administración, manejo de productos alimenticios, interacción humana, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Capacidad de crear, innovar e implementar.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Sentido de humor.

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe tener el dominio del idioma español en 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casada(o) o Soltera(o).
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 18 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos 6 meses en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, seguro de vida, además de las prestaciones de ley.

Puesto: JEFE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos con el fin de proveer nuevas tecnologías de información y comunicación que permitan optimizar la gestión institucional, atención al cliente y toma de decisiones, con calidad, productividad y mejoramiento continuo; garantizando la integridad de la información, estableciendo normas y políticas internas para su gestión.

Dependencias:

- ✓ El Jefe de Tecnologías de la Información depende de manera directa y única del Gerente General, y nadie depende de él.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición, tiene relación directa con todo el personal que maneje equipos de cómputo y electrónicos.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Administrar el desarrollo y aplicación de las tecnologías de información y comunicación dentro de Distribuidora Ordóñez, con el objetivo de optimizar la utilización de las herramientas tecnológicas en la gestión de los procesos de la Institución.

- ✓ Desarrollar sistemas de información y proporcionar mantenimiento adecuado de los equipos informáticos, redes, software y hardware con el fin de optimizar y mejorar el funcionamiento de cada uno de los equipos.
- ✓ Administrar las aplicaciones, la base de datos institucional y la red de comunicaciones, para garantizar la consistencia, integridad y seguridad de la información.
- ✓ Proporcionar el soporte técnico y la capacitación necesaria, en lo relacionado a las aplicaciones, paquetes, equipos y sistemas utilizados por la Distribuidora.
- ✓ Establecer los requerimientos de equipos de cómputo, software, hardware y aplicaciones, así como, las recomendaciones para uso óptimo.
- ✓ Efectuar actividades de investigación y proponer nuevas tecnologías disponibles en el mercado de informática y comunicaciones, que aseguren la eficacia en la administración de éstos recursos.
- ✓ Asesorar y recomendar a la Gerencia en opciones y soluciones con herramientas de tecnologías informáticas.
- ✓ Elaborar y establecer planes de contingencia, de seguridad y respaldo de información y de los sistemas informáticos y de tecnología.
- ✓ Evaluar requerimientos de tecnología informática, desarrollo y proyectos de mejoramiento y automatización de procesos, para la inclusión en el presupuesto anual. Administrar el desarrollo de equipos servidores, redes y comunicación, internet, claves de sesión informática, usuarios, niveles de acceso y seguridad en las aplicaciones informáticas.
- ✓ Asesorar, respecto a las características y requerimientos técnicos en el proceso de adquisición de equipos de computación.
- ✓ Archivar de manera eficaz los expedientes referentes a sus funciones e intereses.

- ✓ Conocer a los jefes y asistentes de la Distribuidora, para facilitar el diálogo cuando se requiera información de alguna de estas.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Jefe de Tecnologías de la Información, lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo que le faciliten sus funciones, lápices, plumas, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Jefe de Tecnologías de la Información, debe de contar con capacidad para informar a las demás Jefaturas de los problemas que se generen en los equipos de cómputo o electrónicos por el mal de uso de estos.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en la rama de Sistemas Informáticos, o de Electrónica, preferentemente con conocimientos en Desarrollo Organizacional.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con los sistemas informáticos y las nuevas tendencias de

información, El desarrollo Organizacional, Relaciones Humanas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 50% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: CONTADOR GENERAL

Dependencia: GERENTE GENERAL

Supervisa: AUXILIAR CONTABLE

Función:

- ✓ Elaborar y presentar los balances financieros al cierre de cada mes.
- ✓ Proporcionar información financiera y económica de la empresa cuando el Gerente General lo solicite.

Dependencias:

El Contador General depende de manera directa del Gerente General de la empresa, tiene relación de manera importante con los Jefes de Adquisiciones, Venta y Bodega dentro de la estructura. Tiene, además, una estrecha y directa relación con los jefes de todas las áreas de la entidad.

Del Contador General depende de manera directa su asistente.

Horario Asignado:

El horario del Contador General deberá de ser dentro de la empresa de las 08:00 hrs. hasta las 18:00 hrs., sin embargo este horario se considera solo como una referencia ya que de manera práctica, por el origen de su responsabilidad, su horario deberá de ser flexible.

Deberes y Responsabilidades:

Los deberes y responsabilidades del Contador General son variadas y de suma importancia para el desarrollo de la empresa, ya que de su labor depende que la información financiera y económica presentada sea veraz, oportuna y completa. Su labor debe de ser entre otras cosas:

- ✓ Elaboración de Informes financieros.

- ✓ Elaboración y presentación de Estados financieros de la Empresa.
- ✓ Análisis y Depuración de Saldos.
- ✓ Constatación física de bienes muebles valorados e inventarios.
- ✓ Elaborar la información necesaria para las declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta.
- ✓ También debe trabajar de manera coordinada con el jefe de Talento Humano, para preparar los mejores programas de capacitación para cuidar la calidad del área Contable.
- ✓ Debe cuidar que las políticas del Área se cumplan de manera puntual sin hacer excepciones.
- ✓ Debe acudir a los cursos necesarios en lo que a reformas laborales, contables y tributarias se refiere.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Contador General pueda realizar de la mejor manera el cargo del cual se le asignará la responsabilidad, debe de contar con ciertos elementos esenciales para realizar dichas labores tales como:

- ✓ Contar con un privado en el edificio corporativo de la empresa. Dicho privado deberá de contar con todas las comodidades y los accesorios obligados en la oficina de nivel de jefatura de acuerdo con las políticas de la empresa, se le debe proporcionar archiveros, una computadora de escritorio y/o portátil con tecnología de punta, tendrá cargados los programas necesarios para realizar el trabajo, así como la información total de la empresa, manuales de la empresa en especial los manuales que corresponde

al área contable, contar, para consulta, con todos los reglamentos municipales, estatales y federales referentes al área tributaria con el fin de evitar cualquier posible violación a los reglamentos.

- ✓ Para que se encuentre comunicado de manera permanente se le dotará del equipo de comunicación necesario tales como teléfono celular, radio localizador, teléfono satelital, radio troncal, y demás implementos necesarios.
- ✓ Para asegurar el crecimiento y asegurar el que este actualizado se le darán las facilidades y subsidios necesarios para asistir a los seminarios, cursos, talleres y exposiciones que la empresa juzgue convenientes y en los cuales la empresa vea una utilidad práctica.

Observaciones:

El Contador General debe tener la capacidad de relacionarse y sustituir, en caso de ser necesario, a algún jefe. Además debe de tomar las decisiones que sean consideradas urgentes y en las que no exista la posibilidad de consultarlo con la Dirección General, siempre en beneficio de la empresa.

Especificaciones del Puesto.

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Ingeniería o superior en Contabilidad y Auditoría, preferentemente con maestría en Tributación y/o Administración financiera.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos, seminarios y diplomados relacionados con la Contabilidad, Administración, Tributación, desarrollo Organizacional, Relaciones Industriales, Aspectos Laborales, Finanzas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como sugerencia deberá de tener el dominio del idioma Inglés al 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Casado preferentemente.
- ✓ Ser mayor de 28 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos tres años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de gastos médicos y de vida, seguro particular para el retiro, fondo de ahorro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: AUXILIAR CONTABLE
Dependencia: CONTADOR GENERAL
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Asistir de manera personal al Contador General de los temas relacionados con la oficina.
- ✓ Revisar y corroborar que la documentación presentada por las demás Áreas sea veraz, oportuna y completa.
- ✓ Corroborar la veracidad de los datos de proveedores y clientes.

Dependencias:

- ✓ El auxiliar del Contador General depende de manera directa y única de este último, y nadie depende de él.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición tiene una estrecha relación, pero no dependencia, con la Jefatura de Bodega y Adquisiciones.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Atender las llamadas telefónicas, mandar y recibir faxes.
- ✓ Registros contables.

- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Ejecución de control previo.
- ✓ Reporte de retenciones y fondos de terceros.
- ✓ Calcular las retenciones correspondientes al Impuesto a la Renta, IVA, en cada uno de los egresos de la Entidad.
- ✓ Atender a las personas que se quieran entrevistar con el Contador General.
- ✓ Archivar de manera eficaz los comprobantes de pago con sus respectivos soportes, para que cuando sean requeridos se encuentren al momento.
- ✓ Conocer a los asistentes de las demás jefaturas y gerencia dentro de la empresa para facilitar el diálogo cuando se requiera información de alguna de estas.
- ✓ Debe conocer los nombres de los proveedores que trabajen con la Empresa.
- ✓ Reportes contables financieros para las áreas que lo requieran.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el auxiliar - contable lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo para poder realizar el ingresos de datos contables, lápices, plumas, todos los formatos necesarios para su labor, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Auxiliar - Contable, deberá de contar con la preparación adecuada para cubrir, en caso de ser necesario el puesto de su Jefe inmediato, debe de contar con capacidad para informar a las demás Jefaturas de los problemas que se presenten sobre los documentos que se reciban para su contabilización, sean estas facturas, la nómina, notas de crédito, notas de débito, ingresos a bodega, etc.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura en Tributación y/o Administración Financiera.
- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos, seminarios y diplomados relacionados con la Contabilidad, Administración, Tributación, desarrollo Organizacional, Relaciones Industriales, Aspectos Laborales, Finanzas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión.
- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo,

compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como sugerencia deberá de tener el dominio del idioma Inglés tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser casado o soltero.
- ✓ Ser mayor de 26 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de gastos médicos y de vida, seguro particular para el retiro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: JEFE DE TALENTO HUMANO
Dependencia: GERENTE GENERAL
Supervisa: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Función:

- ✓ Proporcionar el personal adecuado y capacitado para la organización.
- ✓ Proporcionar a las mejores personas aspirantes para un puesto dentro de la empresa.
- ✓ Elaborar los reglamentos y políticas necesarios para aseverar la seguridad de los empleados y las instalaciones de la empresa.

Dependencias:

El Jefe de Recursos Humanos depende de manera directa del Gerente General de la empresa, tiene relación de manera importante con los Jefes de Adquisiciones, Ventas, Bodega y Contabilidad dentro de la estructura. Tiene, además, una estrecha y directa relación con los jefes de todas las áreas de la empresa para lograr conocer las necesidades en cuanto a proyectos de capacitación para los empleados se refiere.

Del Jefe de Talento Humano depende de manera directa su asistente.

Horario Asignado:

El horario del Gerente de Recursos Humanos deberá de ser dentro de la empresa de las 08:00 hrs. hasta las 19:00 hrs., sin embargo este horario se considera solo como una referencia ya que de manera práctica, por el origen de su responsabilidad, su horario deberá de ser flexible, esto por que su puesto requiere necesariamente que esté al servicio de las necesidades de la empresa para solucionar cualquier emergencia que se presente, tanto en su Área como en las demás áreas.

Deberes y Responsabilidades:

Los deberes y responsabilidades del Jefe de Talento Humano son variadas y de suma importancia para el desarrollo de la empresa, ya que de su labor depende el mantenimiento y crecimiento de la calidad de los empleados. Su labor debe de ser entre otras cosas:

- ✓ Tratar de manera personal los problemas resultantes de la necesidad de proporcionar el personal que se le requiera.
- ✓ Deberá de preparar y mejorar las técnicas de selección de los nuevos empleados, desde los formatos hasta los exámenes necesarios para los diferentes niveles, como también del Reclutamiento y Selección, Contratación, Capacitación, Higiene y Seguridad.
- ✓ Es su deber y responsabilidad el allegarse la mayor cantidad posible de aspirantes a un puesto para lograr conseguir a las personas de mayor calidad.
- ✓ Debe de estar al pendiente del trabajo de sus subordinados para evitar cualquier problema relacionado con los empleados.
- ✓ El Jefe de Talento Humano también deberá de estar al tanto de los avances y mejoras en las técnicas de selección de personal en el ámbito internacional.
- ✓ También debe de trabajar de manera coordinada con los demás jefes de las áreas de estos, para preparar los mejores programas de capacitación para cuidar la calidad.
- ✓ Debe de cuidar que las políticas se cumplan de manera puntual sin hacer excepciones, además
- ✓ Deberá de estar al tanto del crecimiento de los empleados, cuidando de promover los puestos entre los empleados con mayor experiencia y que se encuentren más capacitados, también
- ✓ Debe de acudir a los cursos necesarios en lo que a reformas laborales y tributarias se

refiere.

- ✓ Proporcionar a los nuevos empleados la capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Desarrollar los programas necesarios de capacitación de acuerdo a las necesidades que vayan planteando los Jefes de las demás áreas de la empresa, es su responsabilidad el conocer todos los procesos productivos y administrativos utilizados en la empresa para poder dar las opiniones necesarias tendientes a un mejoramiento de estos procesos.
- ✓ Deberá de conocer los programas más novedosos de capacitación y motivación para aplicarlos en la empresa. El Jefe de Talento Humano también debe de realizar las consultas necesarias con los empleados que reciben la capacitación para conocer su opinión acerca del proceso de aprendizaje, para mejorar el desarrollo de estos y eliminar sus fallas.
- ✓ Desarrollar los reglamentos internos de Higiene y Seguridad de acuerdo a las necesidades de cada área y siempre bajo la guía de un plan maestro de Higiene y seguridad que deberá de regir en toda la empresa.
- ✓ El Jefe de Talento Humano debe de tener la responsabilidad de crear los diferentes grupos encargados de la coordinación del personal en caso de emergencias tales como terremotos, incendios, desastres naturales, etc. Deberá de conocer de manera puntual los reglamentos de la materia, además deberá de promover la participación de los empleados en estas tareas para crear una conciencia de prevención de accidentes, debe de ser una de sus prioridades el eliminar al máximo los accidentes de trabajo, porque esto nos convierte en una empresa modelo además de que reduce costos y gastos por conceptos de incapacidad.
- ✓ El Jefe de Talento Humano debe de presentar un cronograma para llevar a cabo simulacros de evacuación de la empresa en caso de una emergencia, debe de proporcionar la señalización suficiente para conocer las salidas de emergencia, los sitios de los extinguidores y mangueras, y el equipo de seguridad.

- ✓ El Jefe de Talento Humano tiene una parte muy importante en el proceso de hacer llegar a los mejores individuos a la empresa a los puestos adecuados, aquí es donde da inicio el proceso completo de convertir a un candidato en un excelente empleado.
- ✓ Colocar los anuncios solicitando personal para los diversos puestos que le son requeridos, estos anuncios los ha de colocar en los medios, electrónicos o escritos que más se acerquen al público de donde se espera conseguir al empleado, además debe de cuidar que los medios elegidos sean los de mayor presentación para asegurar el éxito de la convocatoria, deberá de realizar las pruebas necesarias para asegurar que los aspirantes cumplan con los requisitos de conocimientos y el psicológico adecuado, dará instrucciones al equipo de investigación para que se encarguen de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el aspirante y evitara que lleguen personas no adecuadas a la organización.
- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el Jefe de Talento Humano pueda realizar de la mejor manera el cargo del cual se le asignará la responsabilidad, debe de contar con ciertos elementos esenciales para realizar dichas labores tales como:

- ✓ Contar con un privado en el edificio corporativo de la empresa. Dicho privado deberá de contar con todas las comodidades y los accesorios obligados en la oficina de nivel de jefatura de acuerdo con las políticas de la empresa, se le debe proporcionar archiveros, una computadora de escritorio y/o portátil con tecnología de punta, tendrá cargados los programas necesarios para realizar el trabajo, así como la información total de la empresa, manuales de todas las áreas de la empresa, esto con el fin de conocer las necesidades y cargas de trabajo a fin de poder programar y ajustar los planes de contingencia y prevención a las necesidades específicas de cada área de trabajo, contar, para consulta, con todos los reglamentos municipales, estatales y

federales referentes a Higiene y seguridad con el fin de evitar cualquier posible violación a los reglamentos, además debe de contar con el equipamiento necesario para enfrentar una emergencia dentro de la empresa.

- ✓ Tendrá derecho a trajes hechos por pedido para su mejor presentación personal.
- ✓ Para que se encuentre comunicado de manera permanente se le dotará del equipo de comunicación necesario tales como teléfono celular, radio localizador, teléfono satelital, radio troncal, y demás implementos necesarios.
- ✓ Para asegurar el crecimiento y asegurar el que este actualizado se le darán las facilidades y subsidios necesarios para asistir a los seminarios, cursos, talleres y exposiciones que la empresa juzgue convenientes y en los cuales la empresa vea una utilidad práctica.

Observaciones:

El Jefe de Talento Humano debe de tener la capacidad de relacionarse y sustituir, en caso de ser necesario, a algún jefe, debe de estar atento y disponible para representar a la empresa en algún evento especial en donde sea requerida la presencia de algún miembro de alto nivel. Además debe de tomar las decisiones que sean consideradas urgentes y en las que no exista la posibilidad de consultarlo con la Dirección General, siempre en beneficio de la empresa.

Especificaciones del Puesto.

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Ingeniería o superior en alguna rama Administrativa, de Derecho o Ingeniería Industrial, preferentemente con maestría en Administración, Talento Humano o Desarrollo Organizacional.

- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos, seminarios y diplomados relacionados con la administración, Psicología, El desarrollo Organizacional, Relaciones Industriales, Aspectos Contables, Aspectos Laborales, Finanzas, Manejo de Leyes Laborales, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como sugerencia deberá de tener el dominio del idioma Inglés al 100% tanto hablado como escrito.
- ✓ Casado preferentemente.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente tanto dentro como fuera del país.
- ✓ Ser mayor de 28 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.
- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de gastos médicos y de vida, seguro particular para el retiro, además de las prestaciones de ley.

Puesto: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
Dependencia: JEFE DE TALENTO HUMANO
Supervisa: NO TIENE PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD

Función:

- ✓ Asistir de manera personal al Jefe de Talento Humano con los temas relacionados con la oficina.
- ✓ Elaborar de manera clara, precisa y puntal el rol de nóminas de todos los empleados de la empresa y sus respectivas planillas de afiliación al IESS, y
- ✓ Corroborar la veracidad de los datos expuestos por los solicitantes.

Dependencias:

- ✓ El asistente del Jefe de Talento Humano depende de manera directa y única de este último, y nadie depende de él.
- ✓ Además por la naturaleza de su posición tiene una estrecha relación, pero no dependencia, con la Jefatura de Contabilidad.

Horario Asignado:

Trabjará con el horario estándar de oficina, esto es, de 08:00 hrs. hasta las 12:00 hrs. y de 14:00 hrs. Hasta las 18:00 hrs.

Deberes y Responsabilidades:

Dentro de este rubro de deberes y responsabilidades se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Atender a las personas que se quieran entrevistar con el Jefe de Talento Humano,

- ✓ Archivar de manera eficaz los expedientes del personal para que cuando sean requeridos se encuentren al momento,
- ✓ Conocer a los asistentes de las demás jefaturas y gerencia dentro de la empresa para facilitar el diálogo cuando se requiera información de alguna de estas.
- ✓ Debe de conocer los nombres de los proveedores que trabajen de manera directa con el JTH.
- ✓ Tiene un papel por demás importante, ya que es el que se encarga de proporcionar y manejar toda la información referente al desempeño de los trabajadores en lo que se refiere a su cumplimiento con los horarios y políticas de la empresa.
- ✓ Debe realizar de manera clara el rol de nóminas que deberá de pasar a manos de la Jefatura de Contabilidad.
- ✓ Informar a los empleados de las sanciones o bonificaciones a las que hayan sido acreedores.
- ✓ Tener conocimiento de los periodos vacacionales de los empleados para informar con oportunidad a los jefes inmediatos de estos para que tomen las precauciones necesarias.
- ✓ Elaborar los oficios necesarios para dar a conocer al personal las nuevas disposiciones de la empresa con respecto a cualquier aspecto que afecte a la nómina.
- ✓ Debe de cuidar que los trabajadores cumplan estrictamente con el proceso de registro la hora de entrada y de salida del trabajo, por lo mismo, debe de estar atento ante cualquier falla en el sistema de registro de las entradas y salida para poder arreglarlo al momento y prevenir problemas futuros, adicional
- ✓ Debe de corroborar la veracidad de los datos del solicitante ha algún cargo, para esto hace uso de todos los recursos a su alcance, debe de contactarse con anteriores trabajos,

y en caso de ser necesario acudir ante las autoridades pertinentes a solicitar información. De su labor depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos de la Jefatura de Talento Humano.

- ✓ Cumplir con disposiciones adicionales emitidas por su inmediato superior siempre y cuando sean referente a su trabajo.

Elementos de Trabajo:

Para que el asistente lleve a cabo de manera adecuada su trabajo la empresa deberá de proporcionarle el material necesario y suficiente para que desempeñe de la mejor manera su labor, estos serán, entre otros: escritorio, archiveros, agendas, computadora, programas de cómputo que le faciliten el diseño de las nóminas de los empleados de la empresa esto con el fin de conocer las necesidades y cargas de trabajo de los trabajadores a fin de poder programar el posible pago de compensaciones por tiempo extra, y, al mismo tiempo, evitar los abusos y excesos por parte de los encargados de las áreas o de los mismos empleados, lápices, plumas, todos los formatos necesarios para su labor, teléfono, fax, intercomunicador, entre otros.

Observaciones:

El Asistente de Talento Humano, deberá de contar con la preparación adecuada para cubrir, en caso de ser necesario el puesto de su Jefe inmediato, debe de contar con capacidad para informar a las demás Jefaturas de los problemas que sobre la nómina se puedan presentar.

Especificaciones del Puesto

Estas deben de ser:

Nivel de estudios:

- ✓ A nivel de Licenciatura o superior en alguna rama Administrativa, de Derecho o

Ingeniería Industrial, preferentemente con Licenciatura en Administración, Talento Humano o Desarrollo Organizacional.

- ✓ Buscar que la preparación académica haya sido acrecentada a través de cursos y seminarios relacionados con la administración, El desarrollo Organizacional, Relaciones Humanas, etc.

Habilidades Personales:

- ✓ Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, capacidad negociadora, dedicación, entrega, responsabilidad.
- ✓ Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión,
- ✓ Capacidad de liderazgo y de mando,
- ✓ Relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad,
- ✓ Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Idiomas:

- ✓ Debe de tener el dominio del idioma español en 100%, además como alternativa debería de tener el dominio del idioma Inglés en un 50% tanto hablado como escrito.
- ✓ Puede ser Casado o Soltero.
- ✓ Tener disponibilidad para viajar constantemente dentro del país.
- ✓ Ser mayor de 25 años.
- ✓ Experiencia de por lo menos dos años en puesto de responsabilidad similar.

- ✓ El sueldo será a convenir, recibirá viáticos, seguro de vida, seguro particular para el retiro, además de las prestaciones de ley.

4.9 ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

El presente organigrama es un resumen funcional del propuesto en el ítem anterior, se ajusta a las necesidades de la entidad y puede ser obviamente modificado de acuerdo al crecimiento o expansión de la entidad.

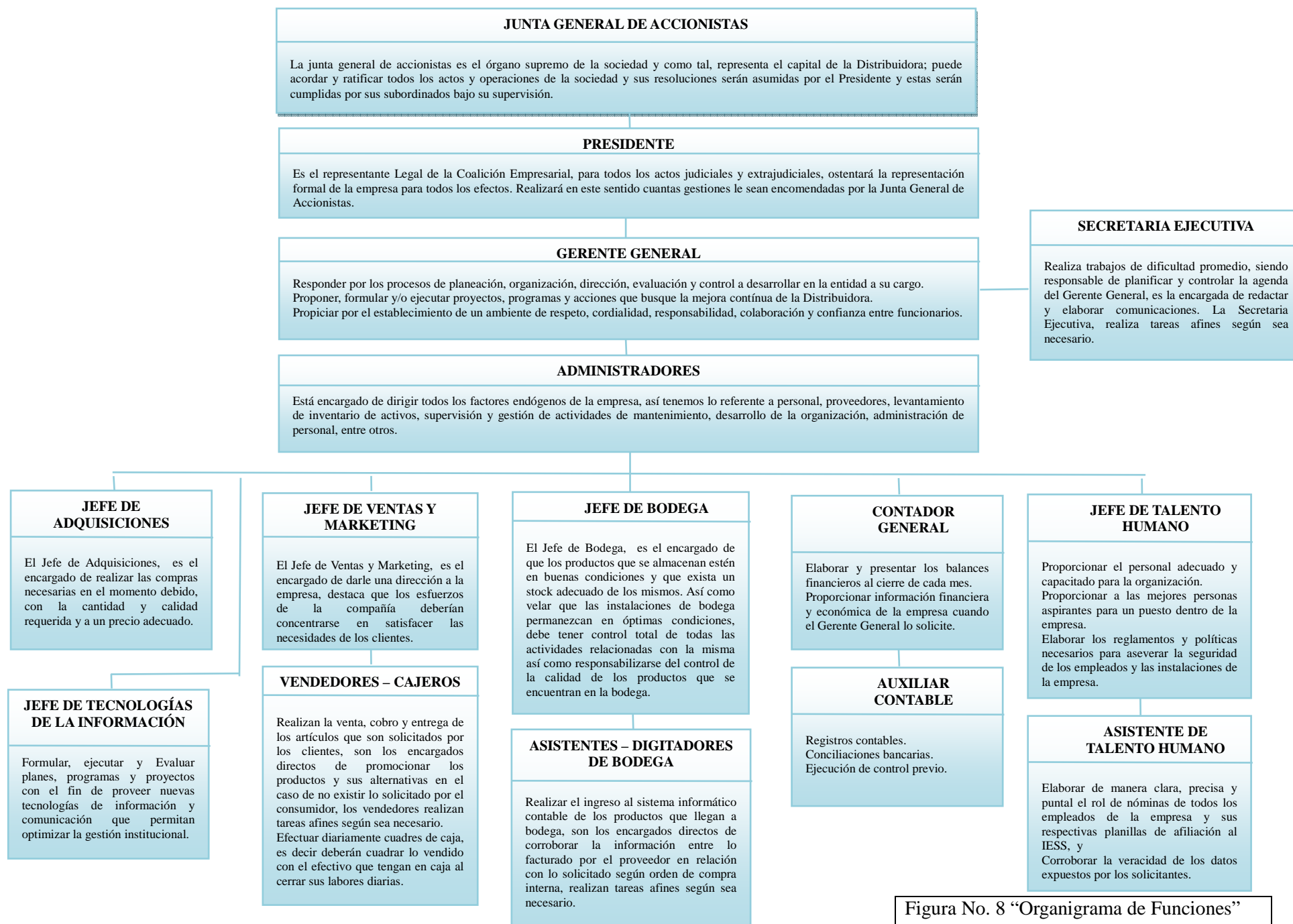


Figura No. 8 “Organigrama de Funciones”

4.10 MANUAL DE PERSONAL

El presente manual de personal está basado y estructurado en base al Talento Humano con el que cuenta la Distribuidora, existe casos específicos como por ejemplo el Jefe de Ventas que tendrá que ser contratado una vez que cumpla con todos los requerimientos.

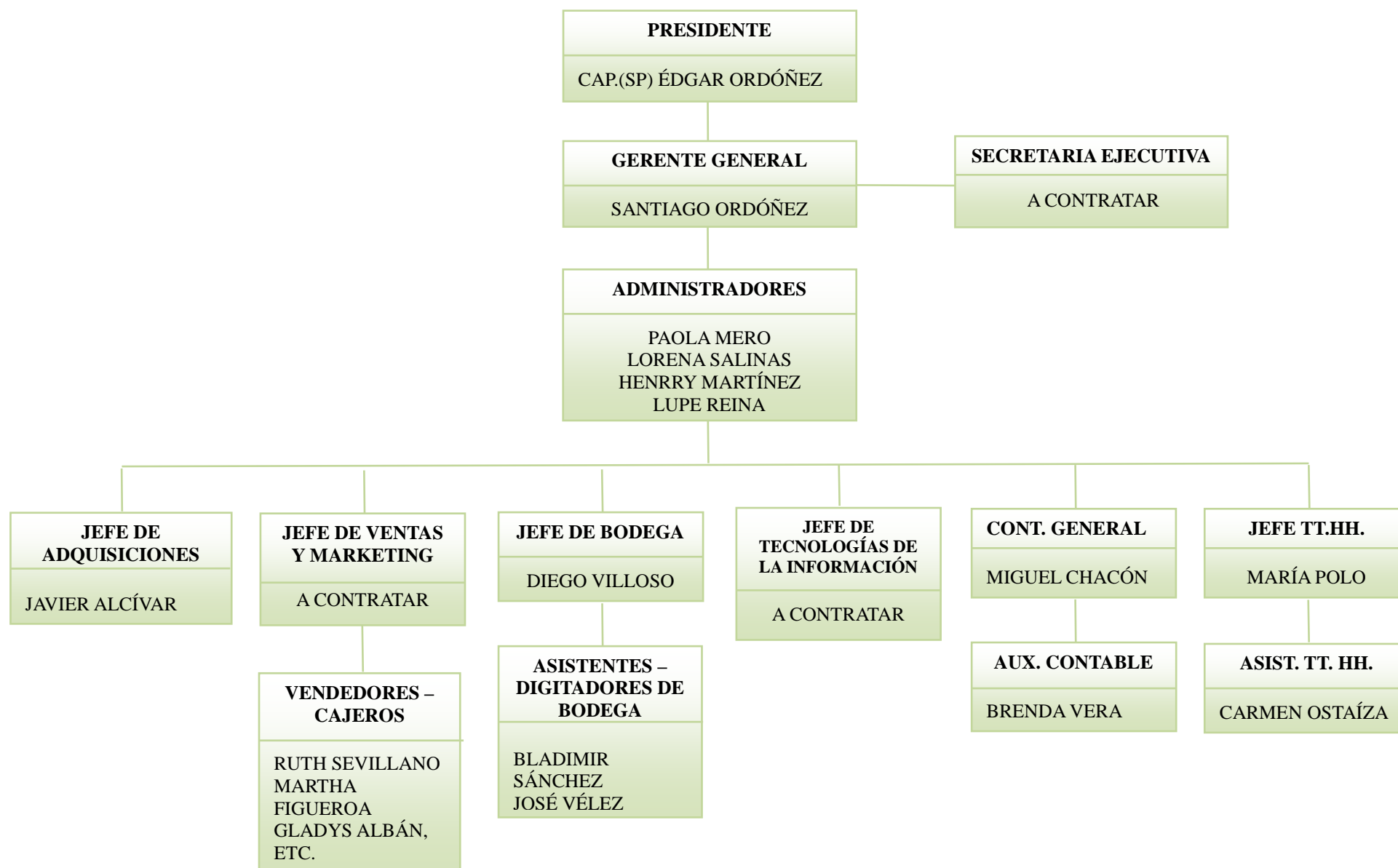


Figura No. 9 “Manual de Personal”
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

4.11 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR PAGO A PROVEEDORES

4.11.1 PAGO A PROVEEDORES

Todas las obligaciones contraídas por la Distribuidora serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto, a fin de mantener un adecuado control de las mismas de acuerdo al tiempo de crédito establecido por los proveedores.

Todas las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida al momento de definir la negociación, aspecto que será controlado por el Administrador y Gerente, lo cual dará una imagen de confianza con los demás proveedores.

4.11.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

ENCARGADO: CONTADOR

SUPERVISOR: GERENTE GENERAL

1. El Contador inicia el proceso con la recepción de la documentación, se enviará un correo o un memo en el cuál se detalle que información se entrega.
2. El Contador procede a revisar todos los documentos y constatar que la documentación esté completa, que tenga todas las firmas de responsabilidad según conste en su confirmación de recepción, si esta conforme confirma el correo o firma el documento, entrega el original y archiva la copia, devuelve las transacciones incompletas al área de Compras o Bodega de ser el caso con un correo o un memo.
3. El Contador ingresa al Sistema Contable con su clave de usuario y contraseña y emite los cheques luego de una confirmación entre el valor registrado en el sistema contra lo físico.
4. Una vez emitidos los cheques, estos son enviados a Gerencia para que sean aprobados atreves de su firma, esta documentación es entregada mediante un correo o un memo y de estar la documentación como se detalla en estos medios, es confirmada, caso contrario es devuelta a Contabilidad.

5. Firmados los cheques son entregados a la Secretaria Ejecutiva para que esta los entregue, a través de un correo o un memo y si está de acuerdo deberá confirmar lo mencionado.
6. El proveedor acude a Secretaría, presenta su cédula de identidad para poder retirar su cheque.
7. La Secretaria revisa la autenticidad de la cédula de identidad y procede a entregar el cheque correspondiente al proveedor.
8. El proveedor revisa la documentación y si se encuentra acorde firma.
9. Firmados los cheques estos son enviados a Contabilidad para ser archivados, se realizará a través de un correo o un memo.
10. El Contador receipta los documentos firmados y quedan listos para ser archivados, si el detalle de entrega es correcto se confirmará o se firmará el documento.
11. Fin del proceso.

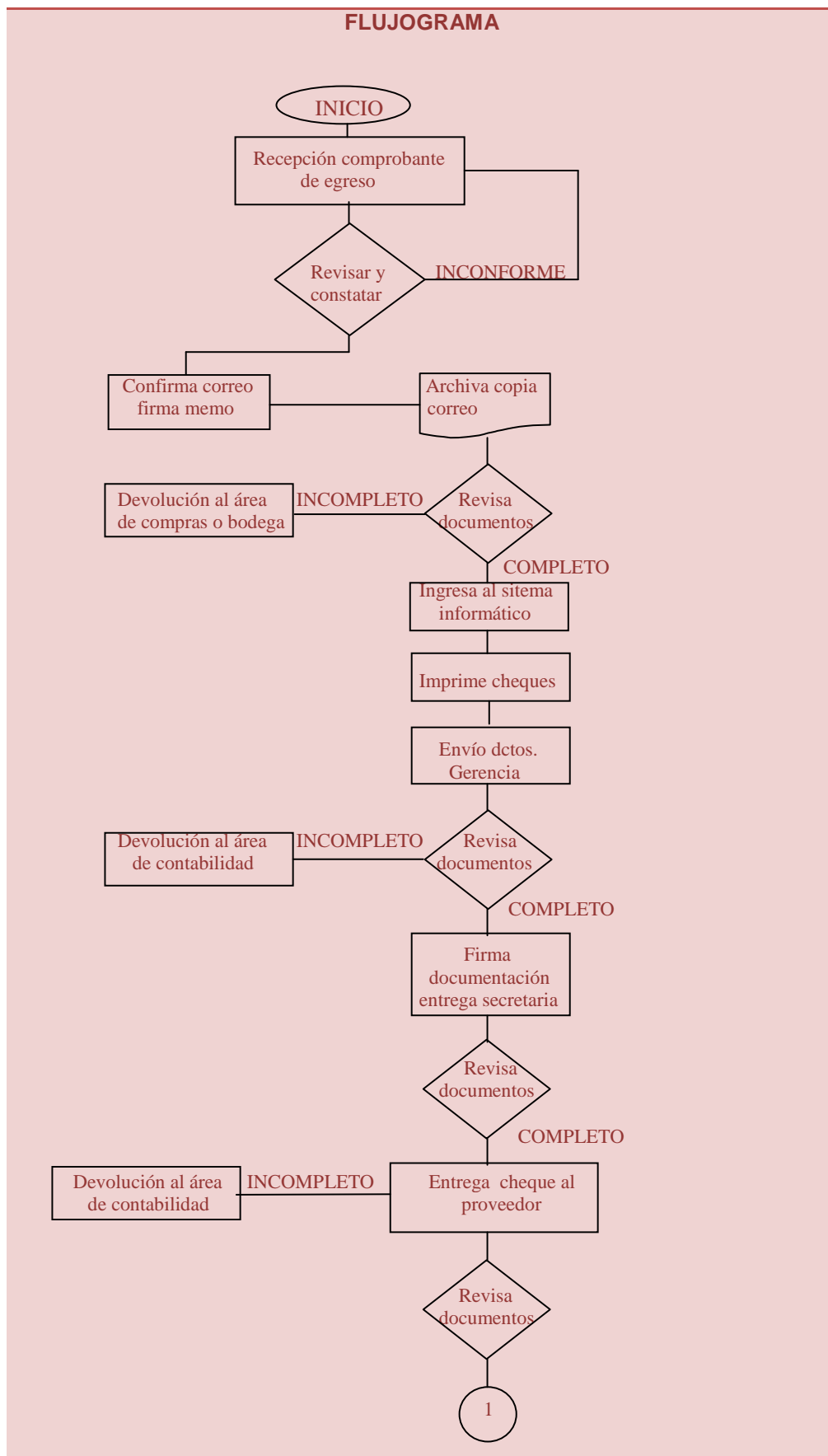


Figura 10 “Flujograma Pago a Proveedores”

FLUJOGRAMA

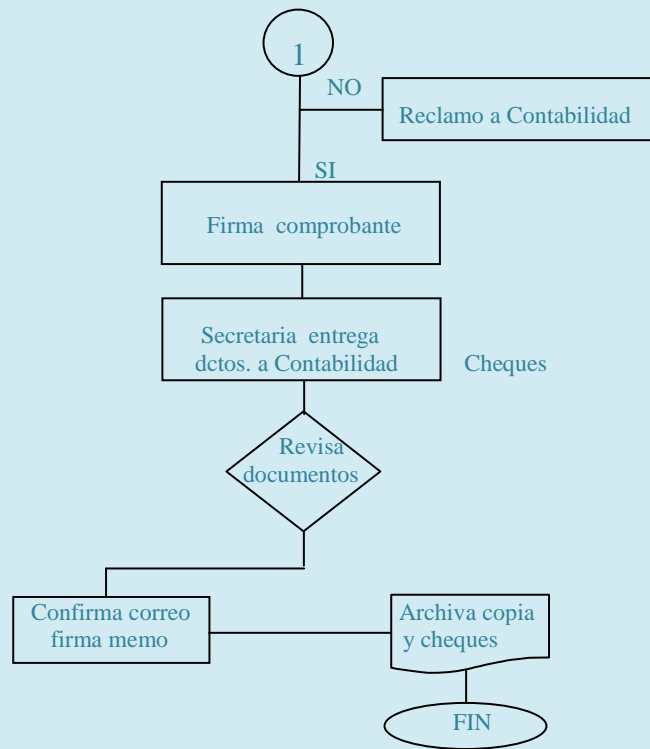


Figura 10 “Flujograma Pago a Proveedores”

4.12 PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE REMUNERACIONES

4.12.1 PAGO DE NÓMINA

El pago de nómina comprende obligaciones contraídas con los empleados de la Distribuidora por servicios prestados durante cada mes.

4.12.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE REMUNERACIONES

PROCESO:	PAGO DE NÓMINA
ENCARGADO:	CONTADOR
SUPERVISOR:	GERENTE GENERAL

1. Inicia el proceso con la recepción de los roles de pago, enviados del área de Talento Humano, recibe el Contador.
Original y 2 copias:
Original .- Talento Humano
1era copia.- asistente Talento Humano
2da copia.- Contador
2. El Contador revisa, verifica y comprueba los cálculos de los roles de pago y si se encuentra conforme emite los respectivos cheques.
3. El Gerente firma los roles de pago y el reporte del trámite receptado, entrega al área de Talento Humano los roles de pago, la copia del reporte de trámite y archiva el original.
4. El empleado a fin de mes solicita al asistente de Talento Humano el rol de pagos correspondiente.
5. El empleado o trabajador receipta y revisa su rol de pagos contra su cheque y firma, se queda con el original y entrega la copia.
6. Acude al banco a cobrar su cheque

7. Fin del proceso

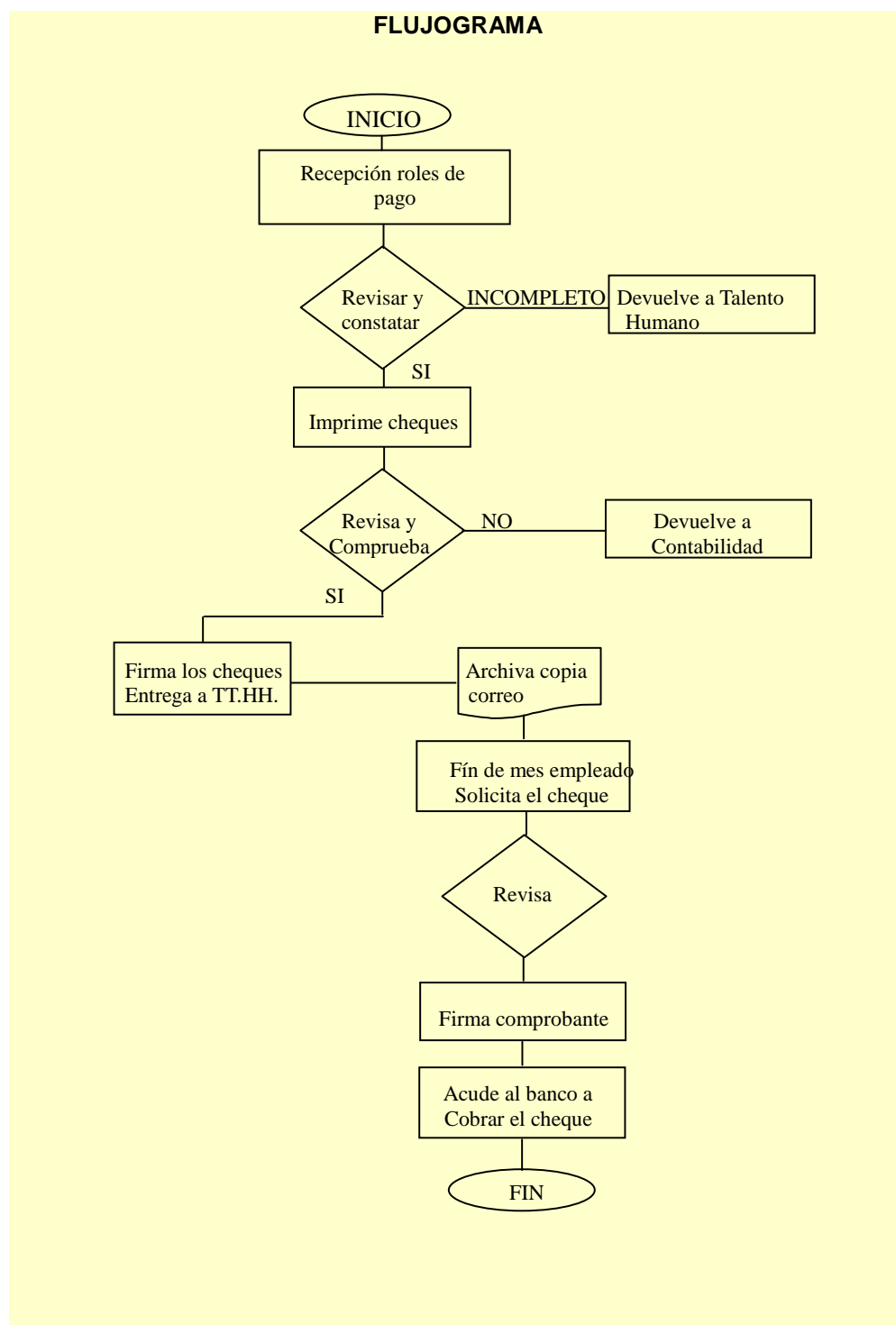


Figura 11 “Flujograma Pago de Remuneraciones”

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El objetivo general y los objetivos específicos propuestos para llevar a cabo mi trabajo de tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A. se van a cumplir a cabalidad ya que parte de mi propuesta ya fue implementada, y, el Presidente de la Distribuidora está estudiando los demás ítems propuestos.
- ✓ La hipótesis planteada en el anteproyecto de tesis fue comprobada mediante el desarrollo del Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa.
- ✓ El FODA de la Distribuidora cuenta con debilidades y amenazas que en su mayoría pueden ser eliminadas a través de la concientización del Gerente y de los empleados.
- ✓ La Distribuidora no se encuentra organizada en ningún aspecto, carece de manuales, organigramas, segregación de funciones y responsabilidades, y adicional a ello absolutamente todo pasa por las manos del Presidente lo cuál retrasa, dificulta e interfiere en que los empleados puedan realizar su trabajo de forma eficiente ya que deben esperar a que éste tome la decisión, los empleados en si no saben para que mismo fueron contratados ya que realizan funciones de acuerdo a lo que determine el Gerente o el Presidente.
- ✓ Al no contar con un organigrama estructural nadie sabe los niveles de autoridad existentes dentro de la organización, no tiene establecida la misión, visión, objetivos, políticas, principios, etc.
- ✓ Los empleados se encuentran realizando funciones diferentes a las de la naturaleza de sus cargos, los empleados no son evaluados en ningún aspecto al momento que van a formar parte de la Distribuidora.

- ✓ No realizan o aplican ningún tipo de controles, mucho menos mediciones de la gestión de las diferentes áreas, esto dificulta saber la situación actual de la entidad frente a como reaccionar cuando se den problemas.
- ✓ Carecen de un sistema informático contable que facilite la información que deseen en el momento oportuno, es bastante limitado y no brinda las facilidades requeridas para la elaboración de ningún tipo de informes.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ El Presidente luego de analizar, debería aprobar y aplicar en forma integral el plan de mejoramiento propuesto ya que si bien han crecido de forma desordenada, el presente plan ayudará a que se lo realice de forma organizada y propendiendo siempre al desarrollo continuo de la Distribuidora, lo cuál agilizará a que los funcionarios realicen sus funciones de una forma óptima y eficiente.
- ✓ El Presidente, el Gerente y empleados deberían mantener una reunión en la cuál manifiesten las razones por las cuáles no se sienten a gusto y llegar a un acuerdo ya que el beneficio es mutuo, así también ayudarán a reducir las debilidades y amenazas.
- ✓ El Presidente debe analizar, aprobar y aplicar el Organigrama Estructural de la Distribuidora presentado en la propuesta de mi trabajo de graduación, lo cuál ayudará a determinar y entender a los funcionarios los diferentes niveles jerárquicos que posee la institución.
- ✓ Aplicar las directrices básicas de la Distribuidora, allí encontrará un punto de partida, teniendo una idea clara de para que fué creada la entidad, que es lo que busca, a donde quiere llegar y bajo que conceptos lo va alcanzar.
- ✓ Implementar y evaluar la gestión integral de la Distribuidora a través de indicadores lo cuál determinará las áreas o puntos críticos, mismos que deberán ser corregidos para un mejor desempeño en las áreas en las cuáles se detecten.

- ✓ Realizar una reestructuración de funcionarios en los diferentes puestos planteados, tomando en consideración sus conocimientos, experiencia, fidelidad y capacidades demostradas a lo largo de sus funciones laborales.

- ✓ Buscar en el mercado un sistema informático contable que se ajuste a las necesidades de la Distribuidora, que facilite realizar los reportes que se necesiten, ayudará así a la toma de decisiones por parte de Gerencia.

RESUMEN

El presente Plan de mejoramiento de la gestión administrativa a través de la Auditoría de Gestión en Distribuidora Ordoñez, de la ciudad de Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene como objetivo plantear una estructura orgánica – funcional idónea de acuerdo a las necesidades que presenta dicha institución.

Se realizó una auditoría de gestión en Distribuidora Ordóñez, en la cual consta la evaluación de indicadores, aplicación de cuestionarios de control interno, entrevistas, evaluación administrativa del personal, observación directa, material bibliográfico y virtual que amplió este estudio.

El Plan de mejoramiento de la gestión administrativa propone una estructura orgánica – funcional idónea a las necesidades de la organización, responsabilidades e información sobre las funciones que debe asumir cada uno de los empleados de la organización, procedimientos para desarrollar las operaciones y actividades correspondientes al pago de proveedores y pago de remuneraciones que se realizan en la Distribuidora; establecimiento de una planificación estratégica breve, convirtiéndose en una guía práctica que ayudará a la consecución de la misión, la visión, políticas y los objetivos planteados para la institución. La importancia de esta propuesta radica en el desarrollo institucional de la organización, jefes departamentales y empleados en general, permitiéndoles así demostrar su capacidad profesional, responsabilidad, deseos de superación personal y colaboración institucional, ofreciendo un servicio de calidad a los clientes, proveedores, empleados de toda la Distribuidora.

SUMMARY

The present administrative management improvement Plan through the Management Audit in “Ordoñez” Distributor, from Santo Domingo city, Santo Domingo de los Tsáchilas province, has as objective to propose a suitable organic – functional structure according to the institution needs.

A management audit was done in Ordoñez Distributor, which consists of indicators evaluation, internal control questionnaires application, interviews, personnel administrative evaluation, direct observation, bibliographical and virtual material that extended this study.

The administrative management improvement Plan proposes an organic – functional structure suitable to the organization needs, responsibilities and information about the functions that every employee of the organization must assume, procedures to develop and activities corresponding to the suppliers payment and remunerations payment that are done in the Distributor; establishing a brief strategic planning, becoming into a practical guide that will help to get the mission, vision, policies and the objectives considered by the Institution.

The importance of this proposal settles in the organization institutional development, departmental heads and employees in general, allowing them to demonstrate their professional capacity, responsibility, personal overcoming desires and institutional collaboration, offering a quality service to clients, suppliers and employees of the Distributor.

BIBLIOGRAFÍA

BADILLO AYALA, Jorge; AUDITORIA DE GESTION, Riobamba-Ecuador, 2007

DAVALOS, Nelson; ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACION
CONTABILIDAD Y AUDITORIA, 3 ed.

SOTO, Verónica; AUDITORIA DE GESTION, Riobamba-Ecuador, 2008

GALLART MOLINA, Yanela; AUDITORIA DE GESTION PARA EL AREA
FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECTRICA, 2008.

COOK, J y WINKLE, G; NORMAS DE AUDITORIA Y CONTROL DE CALIDAD
edit. McGraw-Hill, 3 ed. Madrid-España.

BENJAMIN, Franklin; AUDITORIA ADMINISTRATIVA, edit. McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto; PROCESOS ADMINISTRATIVOS, 2 ed., 1998

WHITTINGTON, Ray y PANT, Kurt, AUDITORIA, edit. McGraw-Hill, 2ed.

MATOS, Luis; GESTION ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL
(www.monografias.com)

RIEDI, David e IBAÑEZ, Felipe, y DI MARTINO, Gennaro, LA ORGANIZACIÓN
COMO SISTEMA, UN ENFOQUE HACIA LA GESTION TECNOLOGICA
(www.ilustrados.com)

CHAVEZ, Ricardo y GONZALEZ, Lilian, LOS COSTOS, HERRAMIENTA
IMPRESINDIBLE EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
(www.ilustrados.com)

HERNAMDEZ, Mariela, NECESIDADES E IMPORTANCIA DE LA

ADMINISTRACION EN LA DIRECCION DE CONTABILIDAD
Y FINANZAS, (www.ilustrados.com)

BURGOS, Borys, CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS, (www.ilustrados.com)

MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION DE LA CONTRALORIA GENERAL
DEL ESTADO DEL ECUADOR, (www.contraloria.gov.ec)

MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION, (www.usmp.edu.pe)

PERALO, Roberto, MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA DE
GESTION, (www.monografias.com)

A

N

E

X

O

S

INFORMES FINANCIEROS DE DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ

ANEXO No. 1: ESTADO DE RESULTADOS

ORDÓÑEZ RUBIO EDGAR SANTIAGO
ESTADOS DE RESULTADOS
Año 2010

DETALLE	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oc-10	Nov-10	Dic-10	Total Año
VentasNetas Local	57811,49	43498,73	57148,03	60621,50	63787,36	34967,54	80037,57	57537,05	51364,82	57572,11	52855,82	64330,38	681532,40
VentasNetas Local	242026,58	181213,57	232685,70	248450,29	256172,50	130842,61	314039,27	234773,39	206341,90	227584,46	265756,05	417309,63	2957195,95
Ingresos de Arrend	1877,97	8965,54	1877,97	1877,97	1877,97	1938,26	1958,91	101,59	1958,91	3917,82	1958,91	4171,77	32483,59
TOTAL INGRESOS:	301716,04	233677,84	291711,70	310949,76	321837,83	167748,41	396035,75	292412,03	259665,63	289074,39	320570,78	485811,78	3671211,94
Inventario Inicial	410215,00												
Compras Netas Loc	59289,73	58339,07	70499,50	62266,48	64874,56	52363,72	48998,56	59920,69	59401,46	85626,62	65992,28	55231,97	410215,00
Compras Netas Loc	64212,88	118139,65	228440,64	188829,05	225247,10	196692,05	166991,61	401783,78	248656,98	254560,65	336477,93	319478,33	742484,64
Importaciones													
(-) Inventario Final													
TOTAL COSTO DI	533697,61	176478,72	296940,14	251095,53	290121,66	251055,77	235990,17	461704,47	308058,44	340187,27	402170,21	758112,00	3164098,29
MARGEN BRUTO	-231981,57	57199,12	-5228,44	59854,23	31716,17	-83307,36	160045,58	-169292,44	-48392,81	-51112,88	-81599,43	869213,48	507113,55
GASTOS OPERATIVOS:													
Sueldos y horas ex	16690,00	16690,00	16882,26	16460,00	17170,00	17170,00	16930,00	17170,00	17346,00	16968,71	19214,11	18370,00	207301,08
Beneficios legales	0,00	0,00	11660,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14951,68	26811,68
Finiquitos e Indemn	0,00	844,75	1474,04	770,00	0,00	0,00	112,00	420,00	607,56	700,00	1370,00	0,00	6296,35
Fondos de Reserva	366,49	346,50	1614,83	1615,22	1050,65	0,00	2161,30	1070,65	1085,31	1093,86	1070,64	1130,64	12606,09
Aportes al less	2057,00	2027,84	2051,19	1999,89	2066,16	2066,16	2057,00	2086,16	2107,54	2061,70	2334,51	2231,96	25187,08
Honorarios Profesi	50,00	1122,00	50,00	50,00	202,62	420,00	50,00	50,00	700,00	75,00	325,00	228,57	3323,19
Mano de Obra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Promocion y Public	0,00	0,00	417,84	150,00	150,00	2037,20	807,03	0,00	443,60	0,00	389,30	1549,00	5943,97
Fletes Y transporte	359,00	34,90	81,50	69,50	692,80	263,00	411,00	743,80	1927,70	470,68	449,90	783,90	6287,68
Arriendo de Inmue	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler	0,00	90,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,25	0,00	246,25
Seguros y Reasegu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros y mate	11935,02	7779,16	13101,66	11571,23	5822,11	12060,44	12240,36	22552,70	5409,92	3361,29	2533,79	31658,38	140026,06
Repuestos	0,00	166,02	810,65	2182,93	979,70	68,60	215,30	390,70	51,57	33,01	429,78	2091,25	7419,51
Lubricantes	0,00	0,00	35,71	0,00	0,00	0,00	4,98	95,56	0,00	61,57	10,73	49,11	257,66
Mantenimiento	2145,30	2031,96	998,94	2224,30	4715,23	807,00	258,44	0,00	975,65	90,70	346,97	3108,78	17703,27
Vigilancia y Monit	50,00	85,00	85,00	0,00	170,00	85,00	85,00	195,00	85,00	85,00	85,00	145,00	1155,00
Internet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tv. Cable	0,00	46,50	165,57	0,00	172,59	46,50	43,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	474,66
Comisiones Banca	667,67	355,25	438,20	389,80	210,78	278,19	518,19	1064,77	106,62	958,11	459,13	855,75	6302,46

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-17406,78
-269031,65	21050,83	-56230,70	8995,13	-3258,72	-121190,67	114415,87	-221098,01	-81129,29	-81176,89	-116337,72	789456,71	-30611,92			
407,41	300,67	427,15	224,57	163,46	130,81	168,69	605,05	56,87	177,22	776,70	1019,81	4458,41			

Suman:

DAD NETA:

ciones de Cili

ANEXO No. 2: BALANCE GENERAL

DISTRIBUIDORA "ORDOÑEZ"

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA-consolidado

Al 31 de julio del 2010

1.	ACTIVOS		\$ 1.073.400,75
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		437.130,17
1.1.01.02.01	BANCO PRODUBANCO 1060000935	23.696,00	
1.1.01.02.02	BCO BOLIVARIAN. CTE Y AH	10.968,82	
1.1.01.02.03	BCO GUAYAQUIL	2.593,77	
1.1.01.02.04	BCO INTERNAC. 4000164331	8.942,41	
1.1.01.02.05	BCO PACIFICO	-	
1.1.01.02.06	CXC FACTURAS POR COBRAR	9.000,17	
1.1.01.02.07	INVENTARIO DE MERCADERIA	381.929,00	
1.2	ACTIVO FIJO		636.270,58
1.2.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
1.2.01.01	BIENES INMUEBLES		556.444,00
	BIENES DEPRECIABLES		515.544,00
1.2.01.01.01	LOCAL COMERCIAL AV. 3 DE JULIO	106.191,00	
1.2.01.01.02	LOCAL COMERCIAL CALLE AMBATO	174.919,00	
1.2.01.01.03	LOCAL COMERCIAL AV 29 DE MAYO	100.281,00	
1.2.01.01.04	AV. CHONE	134.153,00	
	TERRENOS		40.900,00
1.2.01.01.05	VISTA HERMOSA	11.000,00	
1.2.01.01.06	VISTA HERMOSA	11.000,00	
1.2.01.01.07	VISTA HERMOSA	11.000,00	
1.2.01.01.08	CUENCA	2.000,00	
1.2.01.01.09	CUENCA	2.000,00	
1.2.01.01.10	CUENCA	3.900,00	
1.2.01.02	BIENES MUEBLES		108.749,75
	MUEBLES Y EQUIPO		57.153,75
1.2.01.02.01	MUEBLES Y EQUIPO	13.035,75	
1.2.01.02.02	ASCENSOR LOCAL 29 DE MAYO	39.183,00	
1.2.01.02.03	COPIADORA	1.076,00	
1.2.01.02.04	EQUIPO DE COMPUTO	3.859,00	
1.2.01.02.04.00	VEHICULOS		51.596,00
1.2.01.02.04.01	Mercedes	1.220,00	
1.2.01.02.02.02	Auto Toyota	14.664,00	
1.2.01.02.02.03	Furgón Chevrolet 2 ton PFC4323	14.664,00	
1.2.01.02.02.04	Camion Hino PYA0031	3.000,00	
1.2.01.02.02.05	Ford explorer PIB 0743	7.240,00	
1.2.01.02.02.06	Camioneta Chev PFB 0626	1.829,00	
1.2.01.02.02.07	Camioneta Chev PFB 0347	1.829,00	
1.2.01.02.02.08	Camion Nissan BBC 0747	1.250,00	
1.2.01.02.02.09	Food Jeep. PEZ 0049	3.600,00	
1.2.01.02.02.10	Camino Mitsu PIB 0456	2.300,00	
1.2.01.70	DEPRECIACIONES		28.923,18
1.2.01.72	DEP. ACUM. MUEBLES Y EQUIPO	5.715,38	
1.2.01.73	DEP. ACUM. VEHICULOS	10.319,20	
1.2.01.73	DEP. ACUM. INMUEBLES 3 JULIO Y AMBATO	12.888,60	

2.	PASIVO			603.459,70
2.1.	PASIVO CORRIENTE		603.459,70	
2.1.01.01	PROVEEDORES	475.003,18		
2.1.01.02	PRESTAMO BCO INTERNACIONAL	128.235,00		
2.1.01.03	PRESTAMO BCO BOLIVARIANO	-		
2.1.01.04	TARJETA MASTERCARD	-		
2.1.01.05	TARJETA DINERS	221,52		
2.1.01.06	TARJETA VISA	-		
3.	PATRIMONIO		\$	469.941,05
3.1.01	CAPITAL DEL PROPIETARIO		469.941,05	
	PASIVO Y PATRIMONIO		\$	1.073.400,75


 CONTADOR

GERENTE

CAP. EDGAR ORDÓÑEZ R.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA-consolidado

Al 31 de Diciembre de 2010

			\$ 1.617.517,81
1.	ACTIVOS		1.038.167,52
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01.02.01	BANCO PRODUBANCO 1060000935	108.660,02	
1.1.01.02.02	BCO BOLIVARIAN. CTE Y AH	13.811,50	
1.1.01.02.03	BCO DEL AUSTRO	23.424,61	
1.1.01.02.04	BCO INTERNAC. 4000164331	83.794,97	
1.1.01.02.05	BCO PACIFICO	21.428,09	
1.1.01.02.06	BCO UNIBANCO	13.366,71	
1.1.01.02.07	MUTUALISTA PICHINCHA	135,78	
1.1.01.02.08	CXC FACTURAS POR COBRAR	10.975,43	
1.1.01.02.09	CREDITO TRIB A FAVOR (RENTA)	4.458,41	
1.1.01.02.10	INV. MERCADERIA: COLORADO Y POLO-TUME	758.112,00	
			572.744,40
1.2.	ACTIVO FIJO		
1.2.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		561.444,00
1.2.01.01	BIENES INMUEBLES		515.544,00
	BIENES DEPRECIABLES		
1.2.01.01.01	LOCAL COMERCIAL AV. 3 DE JULIO	106.191,00	
1.2.01.01.02	LOCAL COMERCIAL CALLE AMBATO	174.919,00	
1.2.01.01.03	LOCAL COMERCIAL AV 29 DE MAYO	100.281,00	
1.2.01.01.04	AV. CHONE	134.153,00	
	TERRENOS		45.900,00
1.2.01.01.05	VISTA HERMOSA (3 terrenos)	33.000,00	
1.2.01.01.06	TERRENO STA MARTHA 240 mts	5.000,00	
1.2.01.01.08	CUENCA	2.000,00	
1.2.01.01.09	CUENCA	2.000,00	
1.2.01.01.10	CUENCA	3.900,00	
1.2.01.02	BIENES MUEBLES		85.706,75
	MUEBLES Y EQUIPO		57.153,75
1.2.01.02.01	MUEBLES Y EQUIPO	13.035,75	
1.2.01.02.02	ASCENSOR LOCAL 29 DE MAYO	39.183,00	
1.2.01.02.03	COPIADORA	1.076,00	
1.2.01.02.04	EQUIPO DE COMPUTO	3.859,00	
	VEHICULOS		28.553,00
1.2.01.02.04.00	VEHICULOS	1.220,00	
1.2.01.02.04.01	Mercedes	14.664,00	
1.2.01.02.02.02	Auto Toyota	7.240,00	
1.2.01.02.02.05	Ford explorer PIB 0743	1.829,00	
1.2.01.02.02.07	Camioneta Chev PFB 0347	3.600,00	
1.2.01.02.02.09	Ford Jeep PEZ 0049		74.406,35
1.2.01.70	DEPRECIACIONES	11.430,75	
1.2.01.72	DEP. ACUM. MUEBLES Y EQUIPO	11.421,20	
1.2.01.73	DEP. ACUM. VEHICULOS	51.554,40	
1.2.01.73	DEP. ACUM. INMUEBLES 3 JULIO Y AMBATO		6.605,89
1,3	ACTIVOS DIFERIDOS	6.605,89	
1.3.01	SEGUROS PAG X ADELANTADO		969.725,45
2.	PASIVO		969.725,45
2.1.	PASIVO CORRIENTE		

2.1.01.01	PROVEEDORES	771.460,67		
2.1.01.02	CHEQUES POR PAGAR	39.628,73		
2.1.01.03	CUENTAS POR PAGAR	924,65		
2.1.01.04	BANCO INTERNACIONAL	134.175,03		
2.1.01.05	BANCO DEL PICHINCHA	14.683,40		
2.1.01.06	TARJETA MASTERCARD	2.987,65		
2.1.01.07	TARJETA DINERS	5.120,78		
2.1.01.08	TARJETA VISA	744,54		
3.	PATRIMONIO		\$	647.792,36
3.1.01	CAPITAL DEL PROPIETARIO		647.792,36	
	PASIVO Y PATRIMONIO		\$	1.617.517,81

CONTADOR

GERENTE

ANEXO No. 3: RUC ACTUALIZADO DISTRIBUIDORA ORDÓÑEZ RUBIO S.A.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 2390005310001
RAZON SOCIAL: DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ RUBIO S.A.
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: ORDOÑEZ PAEZ EDGAR SANTIAGO
CONTADOR: CHACON JOSE MIGUEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/06/2010 FEC. CONSTITUCION: 10/06/2010
FEC. INSCRIPCION: 09/11/2010 FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS
COLORADOS Calle: AMBATO Número: 406 Intersección: AV. 3 DE JULIO Edificio: ORDOÑEZ Piso: 2 Referencia ubicación:
DIAGONAL A LA MALARIA Telefono Trabajo: 022750285 Telefono Trabajo: 022751665 Telefono Trabajo: 022743164 Email:
santy6966@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE \ SANTO DOMINGO DE LOS CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PEMG070806

Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 09/11/2010

ANEXO No. 4: MARCAS DE AUDITORÍA

Se resume a continuación las marcas de auditoría que se utilizaron dentro del presente Trabajo de Graduación.

ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORÍA	
MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
Ø	No existe ningún registro
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
S	Totalizado
ã	Conciliado
Co	Circularizado
Y	Inspeccionado